



THE MARKETING SCHOOL

ESTÁGIO PROFISSIONAL

**PLANO DE MARKETING PARA A FEDERAÇÃO PORTUGUESA
DE HÓQUEI**

Orientador: Prof. Doutor Daniel Sá

Supervisor: Pedro Ávila

Autor: Susana Carneiro

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (PORTO)

JUNHO, 2017



THE MARKETING
SCHOOL
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

*Viva como se fosse morrer amanhã.
Aprenda como se fosse viver para sempre.*

Mahatma Gandhi

AGRADECIMENTOS

“Foi o tempo que perdeste com a tua rosa, que tornou a tua rosa tão importante” (Saint-Exupéry, 1943).

A criação e desenvolvimento de uma tese de mestrado é algo de carácter individual, apesar disso, existem diversos contributos, de diversas naturezas que não devem ser descurados e por isso merecem aqui um grande reconhecimento.

Um especial agradecimento aos meus coordenadores, Daniel Sá, como coordenador do IPAM e Pedro Ávila, como coordenador da Federação Portuguesa de Hóquei. A ambos agradeço toda a dedicação e ajuda.

Agradeço a todas as pessoas com quem trabalhei na Federação, especialmente ao Hugo Santos e ao Daniel Lopes.

À minha família, em particular aos meus pais e irmão, que sempre estiveram lá. Pelo seu apoio, sacrifícios e por acreditarem sempre em mim, um grande obrigada.

Aos meus amigos que me fazem rir, que me sabem criticar mas também valorizar, a eles que me fazem a pessoa positiva que sou, agradeço-lhes por me darem a força para continuar a perseguir os meus sonhos.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	3
ÍNDICE	4
RESUMO	9
ABSTRACT.....	10
1. INTRODUÇÃO	11
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1. Marketing e o desporto.....	13
2.2. Marketing mix do desporto.....	17
2.2.1 Produtos desportivos.....	17
2.2.2 Preço	20
2.2.3 Comunicação	20
2.2.4 Distribuição	21
2.2.5 Pessoas.....	21
2.2.6 Processos	21
2.2.7 Suporte físico	21
2.3. Os consumidores de desporto	22
2.4. Planos de marketing aplicados ao desporto.....	25
3. QUADRO DE REFERÊNCIA.....	34
4. METODOLOGIA.....	35
4.1. Pertinência do estudo	35
4.2. Objetivo geral e objetivos específicos do estudo	38
4.3. Técnica Adotada	38

5. PLANO DE MARKETING.....	42
5.1. ANÁLISE EXTERNA	40
5.1.1. História do Hóquei	40
5.1.2. Federação Internacional do Hóquei	42
5.1.3. Federação Europeia de Hóquei	43
5.1.4. Desporto em Portugal.....	43
5.1.5. Análise Macro Ambiental: PESTAL.....	44
5.1.5.1. Fatores Políticos e legais	44
5.1.5.2. Fatores Económicos	44
5.1.5.3. Fatores Sociais	44
5.1.5.4. Fatores Tecnológicos	45
5.1.5.5. Fatores Ambientais	45
5.1.6. Mercado: Necessidades e Tendências.....	46
5.1.6.1. Necessidades	46
5.1.6.2. Tendências	46
5.2. ANÁLISE TRANSACIONAL	48
5.2.1. Segmentação	48
5.2.2. Concorrência	49
5.2.2.1. Análise da Concorrência.....	51
5.2.3. Benchmarking.....	54
5.3. ANÁLISE INTERNA	56
5.3.1. Federação Portuguesa de Hóquei	56
5.3.2. Missão	57
5.3.3. Visão	57

5.3.4.	Cultura organizacional	57
5.3.5.	Posicionamento	58
5.3.6.	Internacionalização	58
5.3.7.	O que é que a FPH defende?	59
5.3.8.	Marketing Mix Atual.....	59
5.3.8.1.	Produto	59
5.3.8.2.	Preço	62
5.3.8.3.	Distribuição	63
5.3.8.4.	Comunicação	64
5.3.8.6.	Processos	67
5.3.8.7.	Pessoas.....	68
5.3.8.8.	Evidência física	68
5.4.	Recursos Gerais: Humanos e Financeiros	68
5.7.1.	Objetivos	75
5.7.2.	Objetivos estratégicos no período 2017/2020	75
5.7.3.	Estratégias Gerais.....	76
5.7.3.1.	Posicionamento	76
5.7.3.2.	Segmentação e Targeting	76
5.7.3.3.	Diferenciação	76
5.7.3.4.	Inovação.....	76
5.7.3.5.	Internacionalização	77
5.8.	IMPLEMENTAÇÃO	78
5.8.1.	Produto	78
5.8.2.	Preço	78

5.8.3.	Comunicação	78
5.8.4.	Distribuição	79
5.8.5.	Pessoas.....	79
5.8.6.	Processos.....	79
5.8.7.	Evidência Física	80
5.8.8.	Parcerias.....	80
5.8.9.	Orientação Estratégica	80
5.9.	PLANOS DE AÇÃO	81
6.	CRONOGRAMA.....	89
7.	CONTROLO E AVALIAÇÃO	90
8.	CONCLUSÕES	91
9.	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	93
10.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Cadeia de relações do consumidor na indústria desportiva (Shank & Lyberger, 2015).....	18
Ilustração 2 - Organizações desportivas e os seus stakeholders (Nufer & Bühler, 2011)	22
Ilustração 3 - Processo de planeamento estratégico do marketing desportivo (Kriemadis & Terzoudis, 2007)	30
Ilustração 4 - O processo de gestão de marketing desportivo (Sá & Sá, 2009).....	31
Ilustração 5 - Localização dos utilizadores do website da FPH.....	65

Ilustração 6 - Dispositivos mais utilizados para aceder ao website da FPH	65
Ilustração 7 - Origem do tráfego do website da FPH.....	66
Ilustração 8 - Organograma da FPH.....	69
Ilustração 9 - Orçamento FPH destinado a 2017 (Federação Portuguesa de Hóquei, 2016c).....	71

Índice de tabelas

Tabela 1 - Quadro de referência	34
Tabela 2- Posicionamento, Preço, Distribuição e Comunicação da FPH.....	51
Tabela 3 - Produtos da Concorrência	53
Tabela 4 - Quadro da situação desportiva (Federação Portuguesa de Hóquei, 2016d).....	57
Tabela 5 - Taxas da Época 2016/2017 (Federação Portuguesa de Hóquei, 2016a).....	63

Índice de Siglas

FPH – Federação Portuguesa de Hóquei

EHF – Federação Europeia de Hóquei

FIH – Federação Internacional de Hóquei

RESUMO

As organizações desportivas têm hoje em dia um papel significativo dentro da economia de um país. A indústria desportiva, embora sendo complexa, tem observado um tremendo crescimento e o papel do marketing desportivo tem-se revelado fundamental neste desenvolvimento positivo. Este facto deve-se em grande parte ao empenho dos responsáveis de marketing que procuram gerir as complexidades da indústria desportiva.

O uso de um bom processo de gestão de marketing, que seja coerente e eficiente, leva a uma melhor relação entre organizações desportivas e consumidores e a longo prazo trará maior rentabilidade à organização, sendo por isso fundamental que os *marketers* desportivos estejam focados neste aspeto.

Deste modo, este trabalho tem como intuito auxiliar a Federação Portuguesa de Hóquei, criando-se um Plano de Marketing para a mesma. Esta organização conta atualmente com uma fraca implantação territorial e com uma carência de divulgação a nível nacional, para além disso é evidente a falta de planeamento ao nível do marketing, o que torna essencial a atuação nesta área.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Marketing Desportivo, Hóquei

ABSTRACT

Sports organizations have nowadays an important role within a country's economy. The sports industry, although complex, has seen tremendous growth and the role of sports marketing has been fundamental in this positive development. This is due in large part to the commitment of marketing managers who seek to manage the complexities of the sports industry.

The use of a good marketing management process that is coherent and efficient leads to a better relationship between sports organizations and consumers and in the long run will bring greater profitability to the organization and it is therefore crucial that sports marketers stay focus on this aspect.

In this way, this work is intended to help Portuguese Hockey Federation by creating a Marketing Plan for it. This organization has currently a weak territorial deployment and a lack of dissemination at national level, and in addition it is evident the lack of planning in marketing, which makes essential the action in this area.

Keywords: *Marketing Plan, Sports Marketing, Hockey*

1. INTRODUÇÃO

O desporto é uma atividade contagiante, consegue mover e unir massas em torno de uma modalidade, de uma equipa ou até mesmo de um evento. Nenhum país nem nenhuma sociedade podem hoje em dia passar à margem deste fenómeno tão rico como é o desporto (Sá & Sá, 2008). Para os que gostam, desporto não é só a prática de exercício. É o bem-estar físico e mental, é sentir que se faz parte de uma comunidade, é viver as emoções de quando se ganha, mas também de quando se perde, é a emoção de ir ao estádio, é sentir e voltar a sentir!

O presente trabalho representa o culminar de um ciclo de estudos do Mestrado em Gestão de Marketing do IPAM. A escolha do tema recaiu sobre o desporto por motivos de interesse pessoal e procura unir o marketing ao desporto por serem duas áreas que fascinam. A Federação Portuguesa de Hóquei (FPH) entra aqui como a ponte entre paixões.

Em modo de contextualização, importa referir que as Federações Desportivas são pessoas coletivas constituídas sob a forma de associações sem fins lucrativos que, englobam clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juízes e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade (IPDJ, 2012a). A Federação Portuguesa de Hóquei é atualmente a entidade nacional que representa o Hóquei em Portugal, quer seja junto da Administração Pública, quer seja junto das suas organizações congéneres, nacionais, estrangeiras e internacionais. O seu papel é regular as diferentes vertentes do Hóquei em Portugal, tais como o Hóquei em campo e o Hóquei de sala. Por outro lado, tem em mãos o desenvolvimento de projetos como o ParaHóquei e o Clube + que procuram levar o Hóquei a todos (Federação Portuguesa de Hóquei, 2016b).

Apesar de todos os esforços e avanços que se têm observado na modalidade, ainda há muito trabalho a desenvolver. Contando já com alguns anos, o Hóquei carece de popularidade a nível nacional, não só pela falta de financiamento que acaba por

deixar a Federação num círculo vicioso, mas também pela falta de divulgação da modalidade aos olhos dos diferentes públicos. Atualmente nota-se uma carência de planeamento ao nível da comunicação e do marketing. A FPH conta apenas com a ajuda de uma agência de comunicação que está responsável pela página de *Facebook*, pelo *Instagram* e pelo *website* institucional e paralelamente a isso, vai fazendo pequenos trabalhos que a Federação exige.

Assim, o objetivo principal deste trabalho será a construção de um Plano de Marketing que venha corrigir as lacunas existentes nesta área. O grande propósito será fornecer um guia que a Federação poderá usar para melhor se destacar aos olhos dos diferentes públicos. O estudo será pertinente para levar a Federação a outro patamar, pretende-se que a organização ganhe o reconhecimento que merece e como tal, procurar-se-á responder a objetivos mais específicos. Estes objetivos passam por fazer uma análise interna e externa da empresa, definir-se-á quais os diferentes públicos e produtos para as quais a FPH se deve direccionar e delinear-se-á as melhores estratégias e ações a seguir num futuro próximo.

Começar-se-á o estudo por apresentar a perspetiva de diferentes autores numa revisão bibliográfica que procura ser crítica e incisiva neste assunto. A revisão irá explicar a relação que existe entre o marketing e o desporto, estudando-se a perspetiva de diferentes opiniões sobre o marketing desportivo. De seguida, será abordado o marketing mix desportivo e escrutinaremos de forma mais aprofundada os diferentes públicos e produtos que caracterizam este tipo de marketing. Culminar-se-á a revisão com perspetivas de diferentes autores sobre a criação de planos de marketing aplicados ao desporto. A fase subsequente deste trabalho apresenta a metodologia, onde são explicadas as técnicas que serão utilizadas, seguindo-se a criação do Plano de Marketing. O trabalho termina com as recomendações práticas e com as conclusões que se tiraram deste estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Pretende-se com esta revisão bibliográfica encontrar suporte teórico para a realização de um Plano de Marketing que ajude a Federação Portuguesa de Hóquei a proliferar no seu meio. Iniciar-se-á a revisão com o tema marketing desportivo, procurando perceber esta área de estudo. Seguidamente será apresentado o tema marketing mix com o objetivo de abranger todas as áreas onde se deverá atuar futuramente. Ainda nesta revisão, serão abordados os diferentes consumidores desportivos e por último apresentar-se-ão as diferentes perspetivas de planos de marketing que servirão de guia para a criação do plano que se pretende.

2.1. Marketing e o desporto

O marketing desportivo apresenta um conjunto de especificidades que o tornam diferente de outros contextos de aplicação de marketing. É por isso necessário perceber e, conseqüentemente interpretar e operacionalizar estratégias que tenham em consideração uma área que movimenta milhões e paixões (Castro, 2012).

Não há dúvidas que o desporto é um dos principais veículos de comunicação das marcas para impactar o seu público-alvo, dado que parte significativa deste é consumidora de desporto. No entanto, há que ter em atenção que apesar de todos os esforços, este argumento perde força no ambiente hostil e pouco estimulante em que nos encontramos, uma vez que as organizações que investem no desporto debatem-se com um contexto onde os recursos financeiros são limitados e, onde as necessidades e expectativas do consumidor se encontram em constante mutação. Dito isto, é essencial que os profissionais do marketing desportivo identifiquem os desafios que marcam este setor e com isso, definam estratégias que permitem potenciar as organizações promotoras de desporto (Castro, 2011).

Na perspetiva de Raynaud & Bolos (2008) os *marketers* sabem que o desporto tem mais seriedade para as pessoas do que antigamente. Basta olhar para o número de aparições nos *media* de personalidades desportivas. De acordo com estes

autores há até um argumento robusto que diz que as estrelas do desporto se tornaram os modelos a seguir, substituindo as estrelas de Hollywood e as estrelas de rock. A verdade é que atualmente têm aumentado o uso destas personalidades como embaixadores de marcas ou produtos presentes nas campanhas de marketing. Hoje em dia observam-se inúmeras possibilidades das marcas usarem o desporto a seu favor, quer seja fazendo uso dos *media* e do poder emocional do desporto, quer seja a associarem-se a um atleta, um desporto, uma equipa, um evento ou com um local (Raynaud & Bolos, 2008).

Como podemos então aliar o marketing ao desporto? Como podemos definir o conceito de marketing desportivo? O que importa perceber desta área?

Shank e Lyberger (2015) definem marketing desportivo como sendo a aplicação específica dos princípios e processos do marketing a produtos desportivos e a comercialização de produtos não desportivos através da associação com o desporto. Para termos sucesso no marketing desportivo precisamos de entender tanto a indústria do desporto como a aplicação específica dos princípios e processos do marketing a contextos desportivos. O marketing desportivo é mais complexo e dinâmico, no entanto é interessante devido à natureza única da indústria desportiva (Shank & Lyberger, 2015).

A evolução das estratégias de marketing desportivo de modo a irem de encontro às necessidades e desejos do consumidor tem sido a prioridade dos profissionais em todo o mundo. As organizações mais bem-sucedidas concentram os seus esforços em entender o consumidor e a providenciar um produto desportivo que vá de encontro às suas necessidades, ao mesmo tempo que alcançam os objetivos organizacionais. As organizações orientadas para o marketing praticam o conceito de marketing onde os objetivos e metas organizacionais serão atingidos se as necessidades do consumidor estiverem satisfeitas. Estas organizações empregam uma orientação do marketing focada em compreender as preferências do consumidor e a ir de encontro a essas preferências fazendo o uso coordenado do marketing (Shank & Lyberger, 2015).

Segundo Sá e Sá (2009) *in* Kotler (1997), marketing desportivo faz parte daquilo a que Philip Kotler chama a ampliação do Marketing, ou seja, marketing desportivo é a ampliação do conceito original de marketing, sendo a sua interpenetração do conceito e a sua aplicação noutros domínios que não os estritamente empresariais. Ainda de acordo com estes autores, marketing desportivo é o conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto. As ações e prestações aqui referidas podem desenrolar-se em dois grandes segmentos: os produtos e serviços desportivos que são construídos e se relacionam diretamente com o consumidor desportivo e as ações de marketing de outros produtos ou serviços que usam o desporto como forma de comunicação junto dos seus consumidores, ao mesmo tempo consumidores desportivos (Sá & Sá, 2009).

Na mesma linha de pensamento, Castro (2012) refere que o marketing desportivo apresenta um conjunto de especificidades que o tornam diferente de outros contextos de aplicação do marketing. Por isso, é necessário perceber e consequentemente interpretar e operacionalizar estratégias. Importa por isso compreender que o marketing desportivo deve ser visto sob dois primas:

- O marketing do desporto, propriamente dito, onde o consumidor desportivo é enquadrado numa ótica de consumidor-espectador e consumidor-praticante. Quando falamos dos primeiros, os produtos e serviços são construídos e relacionam-se diretamente com o consumidor desportivo, sendo consumidos em eventos. Quando falamos dos segundos, os produtos e serviços são consumidos aquando da realização da prática desportiva;

- O marketing através do desportivo, ou seja, quando as marcas utilizam o desporto como forma de comunicar os seus produtos e serviços aos seus consumidores, que são simultaneamente consumidores desportivos. Aqui podemos destacar ações de comunicação que podem ser levadas a cabo, como o patrocínio ou o *merchandising* (Castro, 2012).

Dentro de cada prisma acima mencionados, existem alguns desafios específicos que devem ser tidos em conta. O primeiro grande desafio é perceber que no desporto o principal objetivo é transformar fãs em clientes, aquilo que se pretende é levar esses fãs a consumir os nossos produtos. Outro desafio que os *marketers* enfrentam é o facto de que no desporto não existem atuações semelhantes, existindo por isso uma incerteza quanto ao resultado do produto desportivo. Assim, é necessário que os responsáveis se centrem em extensões desse produto, como sejam o conforto, a higiene, a alimentação ou outros serviços adicionais (Castro, 2012).

Voltando à perspetiva de Sá e Sá (2009), pode afirmar-se que a primeira grande particularidade do marketing desportivo prende-se com a penetração deste conceito na realidade, ou seja, a necessidade do marketing desportivo está ligada à complexidade do próprio mercado e das variáveis envolventes. De modo a simplificar, tomemos como exemplo o consumidor de um produto desportivo, este para além de ser consumidor, pode ser ao mesmo tempo o próprio produtor do produto (Sá & Sá, 2009). Castro (2012) vem corroborar esta especificidade, defendendo que o produto desportivo é simultaneamente produzido e consumido. Os consumidores são também produtores, uma vez que ajudam a criar o jogo ou o evento, ao mesmo tempo que o consomem, tornando-se elementos fundamentais do mesmo (Castro, 2012).

A segunda grande particularidade do marketing desportivo prende-se com a dimensão do mercado. Quando falamos no mercado português, é visível que uma grande fatia está envolvida com o desporto, seja por ser praticante, seja por ser participante numa Associação ou Clube ou simplesmente como simpatizante (Sá & Sá, 2009).

A terceira grande particularidade é o aumento da oferta em termos de produtos e serviços que esta área tem para oferecer (Sá & Sá, 2009).

Se as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que procuram entender o consumidor, então é de extrema importância definir quais as áreas de atuação em que nos devemos focar. Assim, torna-se essencial estudar o marketing mix desportivo.

2.2. Marketing mix do desporto

O marketing mix representa o conjunto de ações que uma organização usa para se promover a ela própria nos mercados e que pode ser usado para desenvolver programas de curto e longo termo (Luo, Roach, & Jiratchot, 2015 *in* Palmer 2004). Atualmente chegou-se à conclusão que os 4 Ps iniciais do marketing mix não são suficientes para representar os aspetos que estão relacionados com as necessidades dos consumidores, por isso adicionaram-se os outros três Ps: as pessoas, os processos e as evidências físicas (Luo et al., 2015). Descrever-se-ão agora os 7 Ps do marketing mix desportivo.

2.2.1 Produtos desportivos

Para Shank e Lyberger (2015) a questão conceitual mais difícil para os *marketers* do desporto é tentar compreender a natureza dos produtos desportivos. Quais serão os produtos que os participantes, espectadores e patrocinadores consomem? Os autores dizem-se nos que um produto desportivo é um bem, um serviço ou qualquer combinação dos dois que é desenhado para providenciar benefícios a qualquer um desses públicos. Os bens são definidos como tangíveis, produtos físicos que oferecem benefícios aos consumidores, por contraste, os serviços são definidos como intangíveis, produtos que não são físicos.

Quer seja para participantes, espectadores ou patrocinadores os produtos desportivos são baseados nos benefícios que os consumidores têm. Posto isto, os produtos desportivos podem ser classificados nas seguintes categorias:

- Eventos desportivos – o produto principal da indústria desportiva. Sem a competição, sem o jogo não haveria *merchandising*, colecionáveis, concessões de estádios, entre outros.
 - Atletas - Os atletas de alta competição podem ser vistos como produtos desportivos, no entanto para atingirem este *status*, deverão ser um fenómeno multimilionário.

- Arenas – Hoje em dia os estádios são muito mais do que um local para ir ver jogos, são complexos de entretenimento que podem incluir restaurantes, bares e boxes luxuosas.
- Bens desportivos – Representam os bens tangíveis que são manufacturados, distribuídos dentro da indústria desportiva: *merchandising*, colecionáveis, entre outros.
- *Personal training* no desporto – Incluem os centros de *fitness*, os serviços de saúde, os acampamentos desportivos e a instrução.
- Informação desportiva – Refere-se ao tipo de produto que fornece ao consumidor notícias, estatísticas, horários e histórias sobre o desporto. Aqui podemos mencionar jornais específicos de desporto ou *sites* sobre a área (Shank & Lyberger, 2015).

O esquema abaixo permite sintetizar a informação relativa aos consumidores e produtos desportivos segundo a perspectiva destes autores (Shank & Lyberger, 2015).



Ilustração 1 - Cadeia de relações do consumidor na indústria desportiva (Shank & Lyberger, 2015)

Na perspectiva de Fullerton e Merz (2008), dentro dos produtos que constituem o mercado do desporto, é essencial fazer uma distinção entre os produtos desportivos e os produtos não desportivos. Para estes autores, os produtos desportivos podem ser subdivididos em três categorias: os espectadores desportivos, a participação no desporto e uma terceira que é composta pelos artigos desportivos.

Segundo estes autores, os espectadores desportivos podem ser vistos sob duas perspetivas. A primeira está relacionada com a venda de bilhetes de acesso aos eventos desportivos e esse acesso pode legitimamente ser visto como o produto. A segunda é a realidade de que o acesso ao evento não tem valor sem concorrência, ou seja, a audiência dos eventos pode ser feita através dos *media*. Apesar disso, em qualquer dos casos, o jogo ou o evento representam o produto no mercado dos espectadores desportivos (Fullerton & Merz, 2008).

A categoria da participação desportiva envolve tanto a participação organizada em ligas e torneios oficiais, assim como a participação casual em desportos individuais. No caso da participação, o objetivo do marketing é aumentar o número de participantes e a frequência dos mesmos numa atividade específica. O principal benefício que daqui sai é o aumento da participação em eventos, que traz novas facilidades como criação de cursos, clubes e outros negócios. Para além disso, cria uma maior procura a nível dos equipamentos e do vestuário, o que nos leva à terceira categoria: os artigos desportivos. Nesta última, podemos incluir o vestuário, o calçado e as lembranças. Em suma, representam os produtos tangíveis específicos da participação no desporto ou na atividade (Fullerton & Merz, 2008).

Para finalizar, existem ainda os produtos não desportivos, estes referem-se aos produtos que não estando relacionados com a indústria desportiva são comercializados neste meio (Fullerton & Merz, 2008).

A lista que se segue sumariza a opinião de Fullerton e Merz (2008) relativa aos produtos desportivos:

- Espectadores desportivos
 - O jogo ou o evento em si – os bilhetes para assistir e os espectadores e ouvintes dos *media*
- Participação desportiva
 - Participação organizada em ligas e torneios
 - Participação casual

- Acesso a instalações atléticas públicas e privadas
- Artigos desportivos
 - Equipamentos desportivos
 - Vestuário desportivo
 - Calçado desportivo
 - Produtos desportivos (por exemplo: lembranças)
- Produtos não desportivos
 - Produtos e serviços não diretamente relacionados com o desporto.

2.2.2 Preço

De acordo com a *Chartered Institute of Marketing* (2015) um produto só vale aquilo que os consumidores estão dispostos a pagar por ele. Por isso, os preços praticados pelas organizações devem ser competitivos, o que não significa obrigatoriamente que tenham de ser os mais baratos do mercado. Ainda sobre esta variável, esta organização refere que o preço é o único elemento do marketing mix que gera receita, visto que tudo o resto representa um custo para as organizações (The Chartered Institute of Marketing, 2015).

2.2.3 Comunicação

Sá e Sá (2009) dizem-nos que as ferramentas de comunicação que atualmente são utilizadas pelos gestores de marketing e pelas organizações para chegarem ao público pretendido correspondem à venda pessoal, à publicidade, à promoção de vendas e ao *merchandising* (Sá & Sá, 2009). Segundo Zeithmal, Bitner e Gremler (2014) uma comunicação coordenada, precisa e apropriada é essencial para que os clientes percebam a execução do serviço como sendo de alta qualidade (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2014).

2.2.4 Distribuição

O produto deverá estar disponível no sítio certo, no tempo certo e na quantidade certa, mantendo o armazenamento, o inventário e a distribuição a um nível aceitável. O sítio onde os consumidores compram um produto e o significado da distribuição do produto nesse mesmo sítio, devem ser apropriados e convenientes para o público-alvo (The Chartered Institute of Marketing, 2015).

2.2.5 Pessoas

De acordo com a *Chartered Institute of Marketing* (2015) qualquer pessoa que entre em contacto com os nossos consumidores irá causar uma impressão. Existem muitos consumidores que não conseguem separar o produto ou serviço, dos membros do *staff* que os providenciam, e como tal, os trabalhadores têm um profundo efeito, seja negativo ou positivo, na satisfação do cliente (The Chartered Institute of Marketing, 2015).

2.2.6 Processos

Para definir esta componente do marketing mix, Sá e Sá (2009) descrevem-na como sendo o conjunto de todos os passos necessários para o funcionamento/sucesso do desporto e dos serviços que lhe estão associados (Sá & Sá, 2009). Segundo a *Chartered Institute of Marketing* (2015), os consumidores já não compram simplesmente um produto ou serviço, investem em toda a experiência que começa desde o momento que eles descobrem a organização e dura até à compra, e em muitos casos até vai para além disso (The Chartered Institute of Marketing, 2015).

2.2.7 Suporte físico

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) a evidência física é o ambiente onde o serviço é executado e onde a organização interage com o cliente, ou seja, representa qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço, trazendo confiabilidade ao mesmo (Zeithaml et al., 2014).

Após estudar as diferentes áreas do marketing mix desportivo, torna-se fundamental apresentar os diferentes *stakeholders* para quem os *marketers* desportivos orientam o seu trabalho. É essencialmente para eles que todo esse esforço é dirigido e como tal, saber identificá-los revela-se um fator determinante do sucesso.

2.3. Os consumidores de desporto

Nem todas as entidades desportivas são iguais, e como tal, as generalizações não devem ser feitas. As organizações desportivas profissionais diferem não só na envolvência desportiva mas também no seu tamanho e importância. Apesar disso, cada organização desportiva tem de lidar com as características únicas do seu negócio e dos produtos desportivos, assim como com os diferentes jogadores de mercado. Sob o ponto de vista de Nufer e Buhler (2011) podemos definir três grupos de consumidores primários identificados para clubes e associações que operam no setor profissional desportivo: os fãs, os patrocinadores e os *media* (figura 1). Os fãs procuram bilhetes, os patrocinadores compram direitos de comunicação exclusiva e os canais de televisão pagam grandes quantidades de dinheiro por direitos televisivos (Nufer & Bühler, 2011). Estes três grupos pagam às organizações desportivas em ordem a obterem algo em troca. Por outro lado, estes autores mencionam também outros *stakeholders* como o governo, os empregados da organização, as outras agências com quem se trabalha e a concorrência que de certa forma também está envolvida com estas organizações (figura 1).

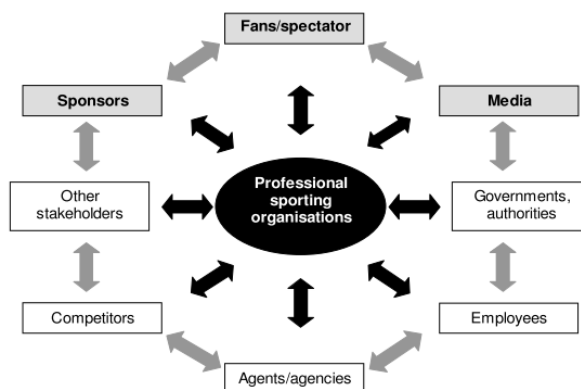


Ilustração 2 - Organizações desportivas e os seus stakeholders (Nufer & Bühler, 2011)

Como referido anteriormente, orientar-se para o marketing significa ter em conta, na altura de tomar decisões, as necessidades dos consumidores atuais e potenciais e analisar como as satisfazer da maneira mais rentável. De acordo com Sá e Sá (2009), o consumidor de desporto é passível de ser subdividido em grupos mais ou menos homogêneos, de acordo com critérios pré-definidos que podem levar a uma ação de marketing mais concertada e posicionada em relação a determinadas necessidades. A criatividade que muitos autores alegam na altura da segmentação ganha no desporto uma particular importância. As variáveis de cada atividade desportiva são de tal modo particulares que não podemos nem devemos generalizar um processo de segmentação. Apesar disso, qualquer instituição desportiva tem como alvo dois grandes segmentos estratégicos, sendo eles os consumidores desportivos e todas as empresas ou entidades que são potenciais patrocinadoras (Sá & Sá, 2009).

Na opinião de Roşca (2013) a relação com os fãs é um dos aspetos mais importantes que um clube deve ter em conta. A relação com os fãs recebe tanta atenção uma vez que, se houver valor para os fãs, outros *stakeholders* serão também capazes de extrair valor. O autor dá-nos o exemplo de quando as televisões compram os direitos televisivos dos jogos de futebol com o objetivo de aumentar as audiências. A audiência será pobre se os espectadores não escolherem ver o jogo, por isso, para encorajar os adeptos, a equipa deverá entregar valor aos fãs. Esta adição de valor motiva o comportamento dos fãs (Roşca, 2013).

Ainda de acordo com este autor, implementar uma filosofia de marketing relacional num clube é visto como uma oportunidade para fortalecer a quota de mercado. De maneira simplificada, uma boa maneira das organizações desportivas aumentarem o valor das suas marcas é encorajar os fãs a fazerem parte do trabalho dos *marketers* desportivos. A cocriação de valor com os fãs e com outros parceiros torna-se um fator essencial. Os clubes desportivos devem promover-se como marcas com grande relevância para os seus fãs e deverão deixá-los contribuir com valor para o *brand equity* (Roşca, 2013).

Na perspetiva de Shank e Lyberger (2015) os consumidores desta indústria podem dividir-se em três categorias: espectadores, participantes e patrocinadores.

Todos eles procuram algo na indústria do desporto e por isso, é essencial ter bem definida a natureza dos produtos desportivos. Estes autores dizem-nos que se o evento desportivo é o coração da indústria desportiva, então o espectador é o sangue que o faz bombear. Os espectadores são consumidores que recebem os benefícios através da observação do evento. A indústria desportiva, como a conhecemos, não existiria sem espectadores. Por outro lado, também os participantes são consumidores a ter em atenção, dado que cada vez mais pessoas se têm tornado participantes ativos numa variedade de desportos e numa variedade de níveis competitivos (Shank & Lyberger, 2015).

E por fim os patrocinadores. Na mesma linha de pensamento, Dilys e Gargasas (2014) defendem que a cooperação entre as organizações desportivas e os patrocinadores é baseada na persecução sistemática de objetivos comuns e benefícios mútuos. Estes objetivos são alcançados através de um processo de trocas entre ambas as entidades. Os patrocinadores fornecem o apoio financeiro, bens, serviços ou providenciam qualquer assistência às organizações desportivas para estas alcançarem os seus objetivos. Enquanto isso, as organizações desportivas dão aos patrocinadores uma oportunidade de disporem os elementos dos produtos desportivos. Deste modo, as organizações e os patrocinadores cooperam em ordem a alcançar os seus objetivos de maneira mais eficaz. As organizações desportivas procuram financiamento ou bens/serviços para desenvolverem as suas produções desportivas, enquanto os patrocinadores tentam fortalecer a imagem das suas organizações, promover valores sociais e aumentar as suas vendas. Os benefícios da cooperação entre ambas resultam na vantagem competitiva que pode ser mais eficazmente alcançada do que se trabalhassem separadamente (Dilys & Gargasas, 2014).

Acrescentando a opinião da *Sport New Zealand* (2016), a organização responsável pelo sistema desportivo da Nova Zelândia, os *stakeholders* que caracterizam as organizações nacionais desportivas são os atletas, os treinadores de alto nível de elite, os treinadores de juniores, clubes ou regionais, os funcionários, os

representantes dos clubes desportivos, os dirigentes e os parceiros da organização (Sport New Zealand, 2016).

E ainda, sob o ponto de vista da *Hockey ACT*, a organização responsável por coordenar as competições dentro da capital da Austrália, no seu plano estratégico, identifica os *stakeholders* como sendo os clubes, membros e participantes do hóquei, os treinadores, os oficiais e os voluntários, os familiares dos participantes, as escolas, colégios e universidades, os patrocinadores e parceiros corporativos, os *media*, os fãs e outros apoiantes e a comunidade regional (Hockey ACT Australia, 2016). Na mesma linha de pensamento, a *Canterbury Hockey Association Inc.* outra das organizações que coordena o Hóquei na Austrália, diz-nos que os *stakeholders* são as autoridades locais, os patrocinadores e agências de financiamento, os clubes afiliados e as escolas, os participantes, os treinadores, árbitros e administradores, os espectadores e os apoiantes da modalidade (Canterbury Hockey Association Inc., 2008).

Definimos o conceito de marketing desportivo e escrutinamos quais os diferentes públicos e produtos para os quais os *marketers* das organizações desportivas se devem dirigir. Posto isto, torna-se agora importante entender como é que tudo isto se interliga no planeamento de marketing. A próxima fase servirá para compreender qual será a melhor maneira de relacionar estes conceitos num plano de marketing que procura ser um guia para o sucesso da organização.

2.4. Planos de marketing aplicados ao desporto

A eficácia do marketing desportivo não acontece por acaso. Quer seja no marketing de um mega evento como a *Super Bowl* ou no marketing de um pequeno evento local como um jogo de hóquei em campo, não se pode confiar na especulação para desenvolver planos de marketing e ficar à espera que tudo corra da melhor maneira. Em vez disso, as organizações precisam de investir tempo e esforço na criação de um plano de marketing que as irá ajudar a realizar tudo aquilo que pretendem. No ambiente empresarial em que vivemos, é essencial que os *marketers* tomem as decisões mais acertadas, visto que as organizações desportivas não têm tempo, nem orçamento para caírem em erros de marketing. Assim, para assegurar

que estão a tomar as melhores decisões, as organizações mais prudentes devem ter em conta uma abordagem estratégica ao marketing desportivo (Greenwell & Thorn, 2012).

O processo de criação do plano estratégico de marketing envolve uma série de passos que segundo os autores incluem uma avaliação cuidadosa do ambiente envolvente, o desenvolvimento de objetivos específicos, a identificação do público-alvo, o desenvolvimento das estratégias e das ações, e por fim, a implementação e avaliação (Greenwell & Thorn, 2012).

De acordo com Wood (2007) o planeamento do marketing é um processo estruturado que leva a um conjunto de decisões e ações coordenadas, para uma determinada organização e durante um período de tempo, baseado em diferentes pontos. Estes pontos serão uma análise da situação atual interna e externa, incluindo mercados e consumidores; definição de uma direção clara do marketing, dos objetivos, estratégias e programas para os clientes alvo; o apoio dado pelo serviço ao cliente e pelos programas internos de marketing e por fim a gestão das atividades do marketing através da implementação, avaliação e controlo.

O resultado do planeamento de marketing é o plano de marketing, que segundo a autora, é um documento interno que descreve a situação do mercado, assim como as estratégias e os programas de marketing que irão apoiar a realização dos objetivos empresariais e organizacionais durante um determinado período de tempo, normalmente durante um ano. O planeamento permite aos *marketers* examinar as possíveis oportunidades que existem para satisfazer os consumidores e atingir os objetivos de marketing, ao mesmo tempo que avaliam as ameaças iminentes ao desempenho geral da organização (Wood, 2007).

Em suma, o planeamento de marketing permite manter as empresas focadas nos consumidores, ajuda-as a determinar o que a empresa pode (e o que não pode) fazer, ajuda a examinar as ofertas dos concorrentes, num contexto de competição e ainda estabelece os fundamentos para a alocação de recursos de modo a alcançar eficiência e eficácia nas atividades do marketing. Um bom plano de marketing deve

ser dinâmico, antecipando mudanças prováveis e fornecendo diretrizes de como reagir com os clientes que temos em mente. O ambiente de marketing tem-se tornado tão volátil que as empresas mais bem-sucedidas continuam a atualizar e a rever os seus planos de marketing para manterem a sua vantagem competitiva. Nenhum plano de marketing dura para sempre, mesmo os mais eficazes devem ser ajustados à situação envolvente (Wood, 2007).

Quando falamos de desporto, observamos que o aumento da participação da população em geral no desporto (quer seja como participante ou como espectador), o aumento da duração do lazer e o desenvolvimento do financiamento privado, conduziram à criação de um grande mercado, onde o marketing desempenha um papel central. Por isso, o processo de gestão de marketing deve ser também implementado em organizações desportivas, de maneira a tornar mais fácil a criação e manutenção das relações com os consumidores, especialmente se a organização quer uma estratégia de orientação ao consumidor. Esta orientação para o consumidor deve ser destacada no planeamento geral das organizações desportivas, de forma a que a organização consiga responder aos dois objetivos do marketing: atender às necessidades do consumidor e maximizar os lucros. As organizações mais bem-sucedidas são aquelas que têm em consideração as necessidades dos consumidores. Como sabemos, uma destas necessidades é a qualidade de vida e é perceptível que as atividades desportivas têm uma influência positiva em diversas dimensões da qualidade de vida, como a saúde, a educação, a inclusão social, o relaxamento e o prazer (Constantinescu, Caescu, & Ploesteanu, 2012).

Greenwell e Thorn (2012) dizem-nos que o plano de marketing deverá percorrer os seguintes passos:

- Introdução – providencia uma base de compreensão ao plano;
- Análise do ambiente interno – Aqui poderá incluir-se a missão, as metas e objetivos, a cultura organizacional e os seus recursos;

- Análise do ambiente externo – Nesta fase deverá ter-se em conta a economia, o ambiente, a tecnologia, as normas sociais e culturais, as leis, as políticas, as instituições educacionais e a competição;

- Análise SWOT – Ao chegar a esta fase, a organização identifica os fatores em que deve apostar (as forças e oportunidades) e os fatores que deverão ser controlados ou eliminados (fraquezas e ameaças);

- Metas e objetivos – Providenciam direções para os programas de marketing, ajudam na definição do propósito do plano, guiam o processo de planeamento e definem o que é necessário realizar;

- Mercados-alvo – Uma das fases mais importantes é determinar para que mercado a organização se vai dirigir. Nesta seção deverá ser apresentada uma análise da base de consumidores, fazendo-se perguntas relacionadas com a maneira como a organização vai de encontro às necessidades dos consumidores. Deverá também ser incluída a descrição do mercado, como o tamanho do mercado, as tendências, perfil dos consumidores e padrões de compra. Posto isto, depois da segmentação, as organizações deverão definir os seus mercados-alvo. É importante também que as organizações definam a sua posição relativamente aos concorrentes e na mente dos consumidores, estabelecendo um posicionamento;

- Estratégia de Marketing – Ao chegar a esta fase, os *marketers* deverão estabelecer as estratégias e táticas de marketing ou dito de outra forma, o plano de jogo. As estratégias de marketing referem-se àquilo que se pretende atingir, baseado nas metas e objetivos. As táticas de marketing são estratégias desenvolvidas para alcançar esses objetivos, são as soluções específicas desenvolvidas para irem de encontro às estratégias de marketing. Normalmente giram à volta do marketing mix, ou seja decisões de produto, decisões de preço, decisões de promoção e decisões de distribuição;

- Implementação – Durante esta fase, as organizações deverão ter em conta três fatores: as tarefas que são necessárias para implementar cada tática, as pessoas responsáveis por executar cada tarefa e o tempo despendido para cada uma;

- Avaliação – É a comparação de resultados com os objetivos para determinar tanto se as estratégias específicas ou as táticas foram apropriadas para irem de encontro aos objetivos propostos (Greenwell & Thorn, 2012).

Ao mesmo tempo, Kriemadis e Terzoudis (2007) defendem que o planeamento de marketing é o processo de gestão de marketing mais importante. Este assegura a compreensão de quem são os consumidores, os competidores, as tendências do ambiente externo e as capacidades internas da organização que posteriormente se podem traduzir em estratégias de marketing significativas, suportadas por programas de marketing que irão assistir a sua implementação. Segundo os autores, os gestores deverão seguir passo a passo o plano, de forma a conseguirem lidar com o difícil ambiente empresarial em que as organizações desportivas operam, assim, adaptar-se-ão mais efetivamente e consequentemente alcançarão maiores benefícios económicos (Kriemadis & Terzoudis, 2007).

Em suma, de acordo com estes autores e, tal como se pode observar, posteriormente na figura 3, o plano de marketing deverá seguir estes passos:

- Determinar a missão da organização;
- Definir os objetivos corporativos da organização desportiva;
- Analisar o ambiente de mercado;
 - Analisar o ambiente externo onde a organização compete
 - Analisar o ambiente interno, as diferentes capacidades da organização
- Realizar a análise SWOT, as forças e oportunidades, as fraquezas e ameaças;
- Definir os objetivos de marketing;
- Determinar a estratégia de marketing, usando as variáveis do marketing mix (produto, preço, distribuição e comunicação);
- Formular planos de ação detalhados (devem incluir ações, cronogramas, orçamentos e pessoal responsável);
- Avaliação do plano e controlo.

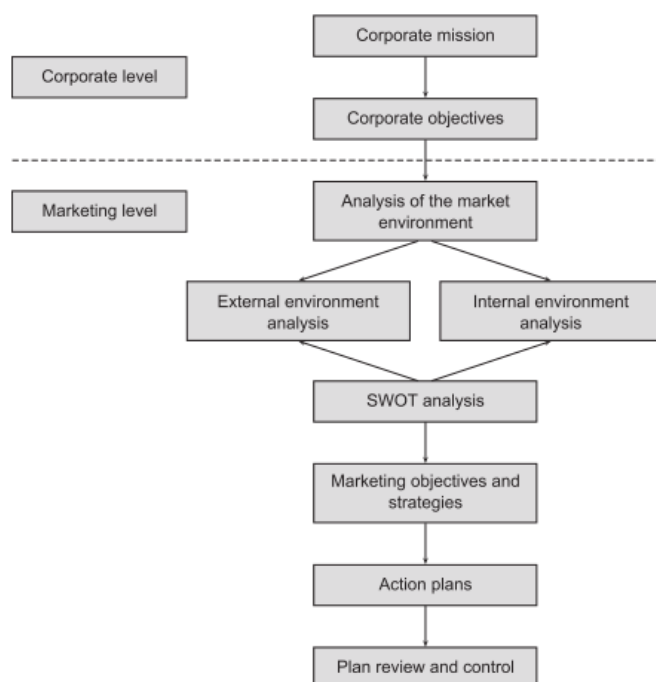


Ilustração 3 - Processo de planeamento estratégico do marketing desportivo (Kriemadis & Terzoudis, 2007)

Segundo (Sá & Sá, 2009) o processo de gestão de marketing desportivo não difere muito daquele que é apresentado como sendo o modelo de gestão de marketing. Qualquer gestor de desporto deve tomar em linha de conta uma análise sobre o mercado e a probabilidade da sua ideia ter sucesso, sendo aqui fundamental uma pesquisa e recolha de informação com dados quantitativos sobre o número de potenciais consumidores e concorrentes. Desta forma, o processo de gestão de marketing conduz-nos para um conjunto de decisões estratégicas que permitirão definir os alvos dos produtos/serviços e o posicionamento que vamos adotar. Após a escolha da estratégia, seguem-se os elementos do marketing mix que representam todo o trabalho de implementação e operacionalização da ideia (Figura 4).

Estes autores realçam ainda o papel fundamental dos consumidores. É referido que num mercado como o do desporto, a participação afetiva dos consumidores é claramente um dos aspetos mais importantes a levar em consideração no que diz respeito à interatividade. O gestor deve determinar todas as probabilidades de ações que o cliente vai efetuar para receber o serviço e ao mesmo tempo todas as opções de resposta que a organização deve disponibilizar (Sá & Sá, 2009). Como observamos pela figura 4, o plano de marketing deverá seguir esta linha de pensamento.

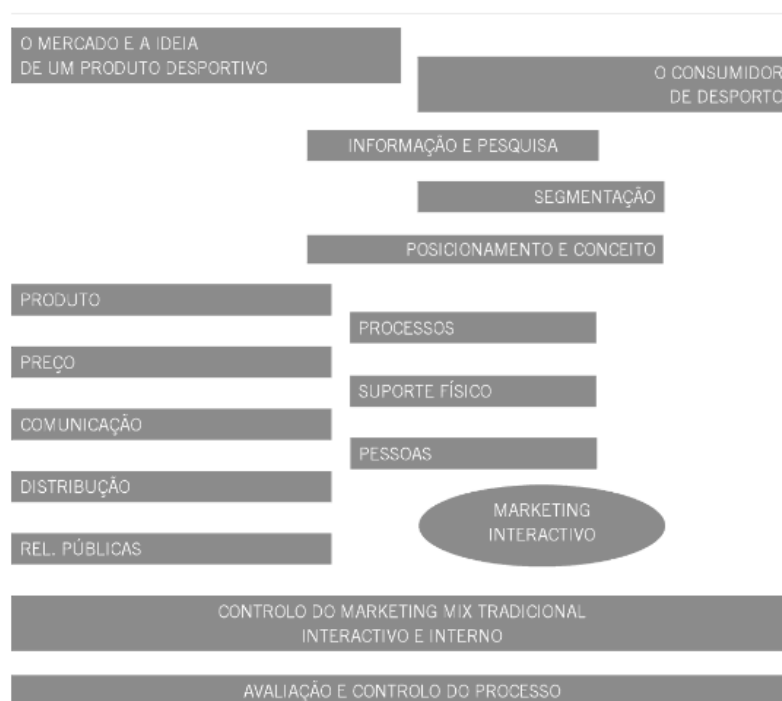


Ilustração 4 - O processo de gestão de marketing desportivo (Sá & Sá, 2009)

Não devemos esquecer que todas as decisões de marketing mix têm por base uma vasta pesquisa e recolha de informações respeitantes ao mercado. O sucesso ou insucesso de um produto ou serviço desportivo passa pela flexibilidade em relação ao tipo de informação disponível, adicionando a criatividade na execução e controlo de um sistema de informação suscetível de ser representativo do mercado e de todas as variáveis a ele inerentes (Sá & Sá, 2009).

A perspetiva de Shank e Lyberger (2015) vem reforçar esta ideia. Estes autores dizem-nos que embora o marketing desportivo esteja normalmente associado

a atividades promocionais, tais como anúncios publicitários, patrocínios, relações públicas ou até mesmo a técnicas de venda pessoal, os *marketers* desportivos têm também de estar envolvidos em estratégias de produtos e serviços, decisões de preços e com os problemas de distribuição. O marketing mix do marketing desportivo pode ser definido como a combinação de um conjunto de elementos que as organizações desportivas usam para irem de encontro aos seus objetivos de marketing e para satisfazerem as necessidades dos seus consumidores (Shank & Lyberger, 2015).

Apresentando ainda outra opinião, para Mihai (2013) o planeamento estratégico do marketing desportivo pode ser desenvolvido a partir de 8 passos. O plano de marketing desportivo é visto como um processo compreensivo de promoção, *packaging* e entrega do desporto aos consumidores de maneira a satisfazer as suas necessidades e desejos, ao mesmo tempo que vai de encontro aos objetivos e metas da organização desportiva. As estratégias de marketing mix (produto, preço, distribuição e comunicação) devem comunicar de forma distinta, positiva e honesta a imagem do produto e os consumidores para quem ele se dirige. Estas estratégias permitirão à organização desportiva estabelecer uma posição favorável entre o seu público-alvo (Mihai, 2013).

Posto isto, pode clarificar-se agora os oito passos que o planeamento de marketing desportivo deve seguir:

- Etapa 1

-Passo 1: Análise interna e externa do ambiente (análise SWOT e competitiva);

-Passo 2: Análise organizacional (missão, objetivos e metas);

-Passo 3: Fazer uma pesquisa de mercado e dos sistemas de informação de marketing;

-Passo 4: Determinar a missão de marketing e objetivos;

-Etapa 2

-Passo 5: Determinar a principal estratégia de marketing (marketing mix: produto desportivo, preço, distribuição, pessoas, processos, comunicação);

-Passo 6: Determinar táticas e desempenhos de referência (Benchmark);

- Etapa 3

- Passo 7: Implementar e coordenar o marketing mix;

-Passo 8: Controlo e Avaliação (Mihai, 2013).

Em modo de síntese, observa-se com esta revisão que na sociedade atual o papel do desporto tem uma importância cada vez mais significativa na vida individual e coletiva das pessoas, uma vez que está associado a um conjunto de valores, como o bem-estar físico e a saúde.

Para além disso, como analisado, o processo estratégico de uma organização configura-se como um esforço permanente para adequar os objetivos e recursos, competências e capacidades às oportunidades que o ambiente empresarial oferece. O plano de marketing tem em vista a conquista de vantagens competitivas sustentáveis e o conseqüente alcance do crescimento e rentabilidade da organização. Posto isto, as organizações desportivas devem focar os seus esforços em criar um plano que seja bem pensado e que guie a empresa em direção ao cumprimento das suas metas.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Nesta secção será apresentado o quadro de referência que procura definir a estrutura do Plano de Marketing que se realizará posteriormente. Este quadro sintetiza a opinião dos diferentes autores estudados na revisão da literatura anteriormente apresentada.

<i>Plano de Marketing</i>	<i>Autores</i>
Introdução	Greenwell e Thorn (2012)
Análise do ambiente externo	Greenwell e Thorn (2012), Sá e Sá (2009), Mihai (2013)
Análise do ambiente interno	Greenwell e Thorn (2012), (Kriemadis & Terzoudis (2007), (Mihai 2013)
Análise SWOT	Greenwell e Thorn (2012), Kriemadis & Terzoudis (2007) , Mihai (2013)
Metas e objetivos	Greenwell e Thorn (2012); Kriemadis & Terzoudis (2007), Mihai (2013)
Mercados alvo	Greenwell e Thorn (2012), Sá e Sá (2009)
Estratégias de marketing	Greenwell e Thorn (2012), Kriemadis & Terzoudis (2007), Sá e Sá (2009), Mihai (2013)
Implementação	Greenwell e Thorn (2012), Kriemadis & Terzoudis (2007), Sá e Sá (2009), Mihai (2013)
Avaliação e controlo	Greenwell e Thorn (2012), Kriemadis & Terzoudis (2007), Sá e Sá (2009), Mihai (2013)

Tabela 1 - Quadro de referência

4. METODOLOGIA

O capítulo que se segue apresenta a metodologia que enquadra este estudo. Começar-se-á por identificar o problema a ser estudado, fazendo-se uma breve apresentação do caso de estudo, referindo-se aqui a importância da atuação nesta organização. Serão também apresentados os objetivos deste trabalho e posteriormente serão explicados os métodos que se usarão para criar o plano de marketing.

4.1. Pertinência do estudo

A Federação Portuguesa de Hóquei é a entidade nacional que representa o Hóquei em Portugal, seja junto da Administração Pública, assim como das suas organizações congéneres, nacionais, estrangeiras e internacionais. Esta entidade é responsável pelo crescimento do hóquei em Portugal, uma vez que é a única a representar a modalidade. Foi fundada na cidade de Lisboa em 9 de junho de 1948, sendo uma pessoa coletiva constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos, que se rege pelos seus estatutos, regulamentos complementares e subsidiariamente pela legislação nacional e internacional aplicável. É membro da Federação Internacional de Hóquei (FIH), da Federação Europeia de Hóquei (EHF) e do Comité Olímpico de Portugal (Federação Portuguesa de Hóquei, 2016b).

A instituição tutela o Hóquei em campo nas suas variantes de *outdoor* e *indoor* e é sobre esta entidade constituinte do Sistema Desportivo Português que nos propomos fazer este trabalho.

Em Portugal, o movimento associativo federado tem sido o motor de desenvolvimento desportivo, sendo a Federação Portuguesa de Hóquei o principal impulsionador do Hóquei no nosso país. Apesar disso, alguns aspetos menos bons têm restringido o crescimento desta modalidade. É notável que existe alguma estagnação e desorganização, mas isto deve-se em grande parte à reduzida velocidade a que ocorrem as mudanças socioeconómicas que tocam o desporto em geral. Para além disso, existe uma certa incapacidade destas organizações, inclusive no Hóquei,

de adotarem transformações estruturais que se adaptem às novas realidades e juntando-lhe o facto de que quase exclusivamente todo o apoio que as Federações recebem é de nível estatal, vivem-se momentos de dependência indesejável.

Quando se analisa o Plano de Atividades e Orçamento da Federação, observa-se que no âmbito do financiamento concedido por parte do Instituto Português do Desporto e Juventude, verifica-se que desde 2012 tem havido uma descida bastante acentuada deste apoio, o que tem colocado fortes constrangimentos à progressão da atividade na modalidade. Contudo, apesar das adversidades é de realçar os resultados obtidos em competições europeias, que agora colocam a seleção sub-21 masculina e a seleção sénior masculina no top 16 da Europa em ambas as vertentes (*indoor* e *outdoor*). A par dos recentes êxitos das seleções nacionais, passou a existir a participação de todos os clubes filiados em competições de escalões jovens. Para além disso, houve a implementação da competição nacional para mais um escalão de formação, os Benjamins sub-11, que se afiguram um fator-chave para o fortalecimento da base de praticantes da modalidade, evidenciando um claro sinal da contínua aposta no desenvolvimento e vitalidade do hóquei nacional. E ainda, numa perspetiva de diversidade da oferta desportiva, surgiu recentemente a vertente do desporto adaptado, nomeadamente o ParaHóquei, sendo que no ano de 2015 Portugal conquistou o 1º lugar no *EuroParaHockey Championship* (Federação Portuguesa de Hóquei, 2015).

Para o almejado contínuo crescimento sustentável do hóquei em Portugal, é fundamental não descurar certas áreas que se evidenciam críticas nesta fase. É o caso da Comunicação e do Marketing. A aposta na comunicação tem-se revelado um dos principais focos da FPH e recentemente concretizou-se uma importante parceria com uma agência de comunicação. No entanto, para dar resposta às crescentes necessidades adjacentes a esta nova realidade social, torna-se essencial desenvolver mais e melhor estas duas áreas. Será por isso interessante encontrar caminhos que, partindo dum diagnóstico ajustado, permitam encontrar soluções que consigam responder aos desafios e à dinâmica da Federação.

Como observado anteriormente na revisão da literatura, as organizações precisam de investir tempo e esforço na criação de um plano de marketing que as irá ajudar a realizar tudo aquilo que pretendem. No ambiente empresarial em que vivemos, é essencial que os *marketers* tomem as decisões mais acertadas, visto que as organizações desportivas não têm tempo, nem orçamento para caírem em erros de marketing. O planeamento permite aos *marketers* examinar as possíveis oportunidades que existem para satisfazer os consumidores e atingir os objetivos de marketing, ao mesmo tempo que avaliam as ameaças iminentes ao desempenho geral da organização. Em suma, é essencial que a FPH tenha um Plano de Marketing, dado que o planeamento de marketing permite manter as empresas focadas nos consumidores, ajuda-as a determinar o que a empresa pode (e o que não pode) fazer, ajuda a examinar as ofertas dos concorrentes, num contexto de competição e ainda estabelece os fundamentos para a alocação de recursos de modo a alcançar eficiência e eficácia nas atividades do marketing.

Posto isto, definiu-se ser essencial criar um plano de marketing que procura contornar algumas das questões acima mencionadas. Ainda sobre o Plano de Atividades e Orçamento da FPH, podemos observar a vontade da Federação em avançar positivamente com o seu desenvolvimento: “perante a esperada continuidade da limitação de meios orçamentais, aguardamos grandes desafios, nomeadamente ao nível dos apoios do Estado, bem como no investimento de parceiros, porém, pretendemos continuar a contornar a adversidade, procurando na mesma a oportunidade, acreditando que esta é a única forma de progredir, com a devida cautela e reflexão na tomada de decisão” e ainda, “Cabe-nos a responsabilidade de exigir mais de nós, é com a força desta ambição que continuaremos a acreditar que a comunidade do hóquei será capaz de se unir em redor dos seus principais obstáculos, revelando a devida competência e perseverança e substituindo, permanentemente, o caminho de mau trato à modalidade, pelo caminho da construção daquilo que todos desejamos: um hóquei cada vez mais forte!” (Federação Portuguesa de Hóquei, 2015).

4.2. Objetivo geral e objetivos específicos do estudo

A definição do objeto de estudo pode ser caracterizada como um desdobramento da pergunta básica do estudo, ou seja, os itens que serão pesquisados para solucionar o problema de pesquisa (Prodanov & Freitas, 2013). Assim, nesta fase apresentam-se os objetivos que nos propomos responder com este trabalho.

Objetivo geral: Criar um Plano de Marketing para a Federação Portuguesa de Hóquei

Objetivos específicos:

- Identificar os diferentes públicos associados ao Hóquei
- Identificar os diferentes produtos consumidos no Hóquei
- Fazer um levantamento dos pontos fortes e fracos da Federação
- Fazer um levantamento das oportunidades e ameaças da Federação
- Delinear as melhores ações para aumentar a visibilidade da Federação junto da população nacional

4.3. Técnica Adotada

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém o contacto direto com o ambiente e o com o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Os dados recolhidos nestas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada (Prodanov & Freitas, 2013).

Os modelos qualitativos sugerem que o investigador esteja no trabalho de campo, faça observação, emita juízos de valor e que analise. Na investigação qualitativa é essencial que a capacidade interpretativa do investigador nunca perca o contacto com o desenvolvimento do acontecimento. Na opinião de Prodanov e Freitas (2013) os dados de uma pesquisa referem-se a todas as informações das quais o pesquisador se pode servir nas diferentes etapas do trabalho. Existem aqueles já

disponíveis, acessíveis mediante pesquisa bibliográfica e/ou documental e são chamados dados secundários por se tratar de dados “em segunda mão”, ou seja, são dados disponíveis que não foram recolhidos especificamente para o nosso trabalho em particular. Estes podem ser encontrados em diferentes fontes, como jornais, registos estatísticos, periódicos, livros, cartas, entre outros (Prodanov & Freitas, 2013).

Na realização deste trabalho optou-se por se fazer o estudo da Federação Portuguesa de Hóquei, já anteriormente mencionada e será usada a técnica de recolha de dados secundários como auxiliadora da realização do Plano de Marketing. Relativamente ao plano em si, este adotará a estrutura que foi apresentada previamente no quadro de referência.

5. PLANO DE MARKETING

5.1. ANÁLISE EXTERNA

A análise do setor permitir-nos-á compreender quais as condições económicas, tecnológicas, sociais, entre outras em que a Federação opera. Iniciar-se-á esta análise com a história do Hóquei, dando a conhecer a modalidade, passando-se posteriormente para a análise do ambiente que a rodeia.

5.1.1. História do Hóquei

Segundo se pode observar no *website* da Federação Portuguesa de Hóquei, embora não sejam exatas as evidências das origens do jogo, admite-se que o Hóquei em Campo seja o jogo mais antigo de «Stick e Bola» conhecido. Uma gravura descoberta sobre um túmulo em *Beni-Hassan*, perto de *Minia* no Vale do Nilo, retrata uma forma de Hóquei jogada há 4000 anos atrás (Federação Portuguesa de Hóquei, n.d.-c).

Existem registos históricos de jogos de «Stick e Bola» jogados na Etiópia há cerca de 3000 anos. Outra gravura, descoberta em Atenas, sobre o túmulo de Thérístocles, data do ano 500 a.C. e mostra várias personagens disputando a bola com Sticks. Sabe-se que também os romanos praticavam, por ocasião dos Jogos «Pagnica», um tipo de Hóquei que se jogava com um pau curvo e uma bola de couro coberta de plumas.

Na Índia, Paquistão, Pérsia e Japão as raízes da tradição do Hóquei remontam há pelo menos 2000 anos (Federação Portuguesa de Hóquei, n.d.-c).

Registos históricos evidenciam que vários séculos antes de Colombo desembarcar no “*Mundo Novo*”, os Índios Aztecas jogavam uma forma de Hóquei com 50 homens em cada equipa, disputando prémios e outros valores materiais. O jogo não se caracterizava apenas por jogar a bola, mas também por incapacitar o maior número possível de oponentes preparando, deste modo, os jogadores para as batalhas.

Na idade Média o jogo com «Stick e bola» conhece em França grande popularidade. No séc. XII jogava-se em França um jogo chamado *Crosse* ou *Hoquet*, uma palavra que significa: “conduzir com um bastão (*stick*)”, da qual se assume a origem da palavra inglesa “*Hockey*” (Federação Portuguesa de Hóquei, n.d.-c).

O jogo também pode ser reconhecido em jogos antigos denominados de “*Hurling*”, “*Shinty*” e “*Bandy*” nos quais o objetivo era dirigir a bola até uma zona marcada no campo do oponente. Esta “zona” poderia ser demarcada por dois postes, um buraco no chão, um círculo ou simplesmente uma zona marcada por uma linha reta final. Poucas regras existiam nesses jogos: permitia-se jogar a bola com todo o corpo, tal como agarrar a bola e transportá-la ao longo de algumas jardas (Federação Portuguesa de Hóquei, n.d.-c).

O que era um jogo confuso, praticado na Idade Média evoluiu e tornou-se na versão moderna surgida em Inglaterra durante o final do Séc. XIX.

South-east London é a casa do *Blackheath*, o primeiro clube de Hóquei fundado em 1849. O jogo desenvolvia-se num descampado selvagem, com bastões de madeira primitivos e uma “bola”, que era de facto um pedaço sólido de borracha em forma cúbica. Nesta fase não existiam grandes definições táticas tanto no ataque como na defesa.

Algumas décadas depois, os clubes de críquete do *Middlesex* desenvolveram o jogo porque os jogadores procuravam uma atividade que os ocupasse durante os rigorosos meses de inverno e começaram a esboçar as regras do novo jogo. Um clube chamado *Teddington* ficou especialmente conhecido pelo importante papel que desempenhou na modernização e standardização do jogo com a introdução de novas regras. Não era permitido aos jogadores jogar a bola – agora esférica – com as mãos, nem erguer os *Sticks* acima da altura do ombro. Em 1883 o número de jogadores por equipa foi reduzido a 11, mas a maior evolução deu-se com a introdução da área de remate. Todas estas regras foram incorporadas em 1886 pela recém formada *English Hockey Association*.

O exército britânico expandiu o jogo por todo o Império Britânico, com destaque para a Índia, Paquistão e Austrália, nações que se tornaram importantes potências da modalidade (Federação Portuguesa de Hóquei, n.d.-c).

O Hóquei continuou a crescer e a sua popularidade é mundial. Atualmente existem 127 federações nacionais reconhecidas internacionalmente (Federação Portuguesa de Hóquei, n.d.-c).

5.1.2. Federação Internacional do Hóquei

O Hóquei deu os primeiros passos para a criação de uma Federação Internacional quando em 1909 a *English Hockey Association* e a *Belgium Hockey Association* concordaram reconhecer-se mutuamente para regulamentar as relações de Hóquei internacionais. A Associação Francesa juntou-se a estas logo de seguida, mas isto não foi considerado suficiente (Federação Portuguesa de Hóquei, n.d.-b).

Foi então que, em 1924, durante os Jogos Olímpicos de Paris, se fundou a entidade responsável pela tutela do Hóquei a nível mundial, a *Fédération Internationale de Hockey sur Gazon* (FIH) pela iniciativa do francês *Paul Léautey*. O sr. *Léautey*, que foi o primeiro presidente da FIH, reuniu representantes de sete federações nacionais para formar o corpo da FIH. Os seis membros fundadores foram a Áustria, Bélgica, Checoslováquia, França, Hungria, Espanha e Suíça.

A FIH é responsável pela organização das competições mais importantes do calendário mundial de Hóquei: Jogos Olímpicos, Campeonato do Mundo de Hóquei em Campo (FIH World Cup), Campeonato do Mundo de Hóquei de Sala (Indoor World Cup), *Champions Trophy* e *Champions Challenge*. Em 2012 a FIH lança uma nova prova mundial, a *World League*, que se realiza de dois em dois anos e que decide quais as equipas que, juntamente com os Campeões Continentais e nação organizadora, serão apuradas para os Jogos Olímpicos e para o Campeonato do Mundo (FIH World Cup) (Federação Portuguesa de Hóquei, n.d.-b).

5.1.3. Federação Europeia de Hóquei

A Federação Europeia de Hóquei (EHF) foi fundada em 1968 em *Cardiff* (País de Gales) e é a entidade que superintende a organização das competições de Hóquei no continente Europeu. Possui 43 federações nacionais filiadas, entre as quais a Federação Portuguesa de Hóquei (FPH) e é composta por um Conselho Executivo (Executive Board) e por diferentes comités. Cabe à EHF a responsabilidade da organização das competições Europeias de Clubes e de Nações (Federação Portuguesa de Hóquei, n.d.-a).

5.1.4. Desporto em Portugal

5.1.4.1. Número de praticantes inscritos por cada modalidade

Em Portugal, observa-se que a modalidade com mais praticantes inscritos é o Futebol, sendo este o desporto rei a nível nacional. Pela tabela abaixo, observa-se que o Hóquei é a modalidade que apresenta menos praticantes.

<i>Modalidade</i>	<i>Número de praticantes inscritos</i>
Futebol	158.738
Basquetebol	35.590
Andebol	50.114
Rugby	6.683
Voleibol	43.076
Patinagem	11.810
Hóquei	1.838

Fonte: (Pordata, 2017)

5.1.5. Análise Macro Ambiental: PESTAL

A análise PESTAL irá possibilitar à organização em estudo uma base geral para uma melhor compreensão dos fatores políticos (P), económicos (E), sociais (S), tecnológicos (T), ambientais (A) e legais (L) no mercado mundial.

5.1.5.1. Fatores Políticos e legais

Quando falamos em fatores políticos e legais, é importante referir que o Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ) é o organismo da Administração Pública que tem como função apoiar a definição, execução e avaliação da política pública do desporto, promovendo desta maneira a generalização do desporto. Para além disso, dá apoio à prática desportiva regular e de alto rendimento, através da disponibilização de diferentes meios, sejam eles técnicos, humanos e financeiros (IPDJ, 2012b).

5.1.5.2. Fatores Económicos

A economia portuguesa terminou o ano de 2016 a crescer quase 2% no quarto trimestre em termos homólogos. Isto significa que, na totalidade do ano, o PIB aumentou 1,4%. Esta aceleração resultou do maior contributo da procura interna, observando-se uma recuperação do Investimento e um crescimento mais intenso do consumo privado (Instituto Nacional de Estatística, 2017).

Ainda sobre este Instituto, um estudo realizado atribui ao desporto um peso de 1,2% no valor acrescentado bruto gerado pela economia. Os dados analisados por aquele organismo indicam que, durante o triénio 2010-2012, este setor pesou 1,2% no valor acrescentado bruto (VAB) da economia portuguesa, qualquer coisa como 1794 milhões de euros (Público, 2016).

5.1.5.3. Fatores Sociais

Segundo dados da Nielsen, a preocupação com a saúde é um fator que ganha cada vez maior importância. Segundo esta fonte, 50% da população europeia está a procurar perder peso (Nielsen, 2016).

De acordo com o Observador, a moda e o desporto estão numa relação. Há cada vez mais pessoas a praticar desporto, por isso há cada vez mais necessidade de passar uma imagem bem cuidada (Observador, 2016).

Por outro lado, segundo dados da e.life, a utilização de influenciadores como figuras públicas, *youtubers*, *instagrammers* ou *bloggers* revela-se uma importante ferramenta para aumentar a credibilidade da marca. A parceria com influenciadores pode criar relações duradouras que poderão gerar oportunidades futuras de promoção da marca (e.life, 2016).

5.1.5.4. Fatores Tecnológicos

De acordo com a Exame, a tecnologia invadiu o desporto há já algum tempo. Sensores e aplicações móveis que controlam dados biométricos, sistemas de vídeo que analisam desempenho dos atletas, estádios que são uma montra de tecnologia, são apenas alguns dos exemplos (Ramos, 2015).

A ligação com os fãs tornou-se mais profunda, a tecnologia tem levado os adeptos a uma maior proximidade com o desporto e são as redes sociais e os vídeos em direto que apresentam um papel fundamental neste aspeto. Por outro lado, também a tecnologia *wearable* se tem tornado bastante popular, bem como o desenvolvimento de estádios inteligentes (Innovation Enterprise, 2015).

5.1.5.5. Fatores Ambientais

Segundo dados da Nielsen, o fator ambiental assume-se determinante para quase 30% dos consumidores, seja pela marca que é reconhecida pelo seu compromisso com o meio ambiente ou pelas suas embalagens serem ecológicas (Nielsen, 2015).

5.1.6. Mercado: Necessidades e Tendências

5.1.6.1. Necessidades

O Comité Olímpico de Portugal revela que é necessário diagnosticar as debilidades do sistema desportivo nacional, identificar fatores críticos, estabelecer objetivos estratégicos e criar sinergias entre as entidades públicas e privadas do setor. Tudo isto deverá ser feito através de um programa de ação ajustado à realidade do país, o qual projete o desporto português para patamares mais próximos da média europeia e contribua para um maior envolvimento da sociedade com o desporto. Para além disso, é indispensável tornar perceptível aos cidadãos que o apoio ao desporto não é um custo mas um investimento, com um retorno importante junto da comunidade. É importante valorizar-se o papel das federações desportivas, procurando estabelecer relações com as federações não olímpicas e outras entidades que compõem o mercado desportivo com novos modelos de oferta fora do espetro federado e associativo (Comité Olímpico de Portugal, 2015).

5.1.6.2. Tendências

Segundo o documento desporto para todos a União Europeia prevê que em 2020 o desporto se centra na máxima “ Sport, Health and participation”. O PNDpT (Programa Nacional de Desporto para Todos) é um programa do Governo de Portugal que pretende implementar e operacionalizar estas recomendações internacionais (Secretaria de Estado de Desporto e Juventude, 2013).

Ao mesmo tempo, a Deloitte apresentou as tendências para a indústria desportiva em 2017, sendo elas:

- Evolução dos *media* do desporto;
- Aumento da análise de dados;
- Maior procura na inovação dos jogos, otimizando a experiência dos fãs para além das paredes do estádio;

- A realidade aumentada e a realidade virtual irão permitir que as ligas se tornem mais personalizadas e integradas nas vidas dos jogadores e dos fãs;
- Os riscos informáticos irão ser reduzidos nesta indústria;
- Os proprietários de organizações desportivas vão diversificar a indústria desportiva de modo a construírem uma experiência mais diversificada de desportos;
- Os líderes empresariais continuarão a unir forças com o governo e outras entidades para proteger as suas marcas da corrupção (Deloitte, 2016).

5.2. ANÁLISE TRANSACIONAL

5.2.1. Segmentação

De forma geral, é verdade que não podemos ser tudo para todas as pessoas e a experiência tem demonstrado que as empresas que se especializam em atender as necessidades de um grupo de consumidores em detrimento de outras, tendem a ser mais lucrativas (University of Southern California, n.d.).

Relativamente à Federação, esta direciona a sua atividade para qualquer pessoa que tenha ligação com a modalidade em causa. Por outras palavras, podemos dizer que o mercado do hóquei é constituído por grupos diferentes de consumidores, os quais apresentam características e necessidades também elas diferentes. Em forma de descrição, podemos referir que os grupos são:

- Os jogadores de competição, quer seja hóquei de campo ou de sala
- Os que querem aprender a modalidade, como jovens em idade escolar e residentes em Portugal
- Os jogadores com necessidades especiais, como os do ParaHóquei
- Ex-praticantes (veteranos), árbitros, oficiais, dirigentes e treinadores
- Clubes e escolas
- Patrocinadores
- Adeptos / fãs
- Comunidade
- Os *Media*

5.2.2. Concorrência

A Federação Portuguesa de Hóquei tem como principais concorrentes as federações que, não divulgando a mesma modalidade, representam modalidades coletivas diretamente concorrentes ao hóquei. A escolha destas federações vai de encontro ao nível de concorrência com a FPH, uma vez que todas elas disputam desportos coletivos. Por outro lado, são os desportos com maior reconhecimento a nível nacional, representando os maiores concorrentes nesta área.

Federação Portuguesa de Futebol

É o órgão responsável pelo futebol em Portugal e pela Seleção Nacional Portuguesa. Apresenta todos os anos diversas competições, em diversos escalões, quer masculino, como feminino. A nível de Seleções e de Competições tem equipas em: Futebol masculino e feminino, Futsal masculino e feminino e futebol de praia masculino (Federação Portuguesa de Futebol, 2017).

Federação Portuguesa de Basquetebol

Fundada no Porto em 17 de Agosto de 1927, esta federação tem como principal objetivo a promoção, regulamentação e direção da prática do basquetebol em todo o território nacional. É representada por escalões masculinos e femininos, apresentando-se com equipa de seniores, Sub20, Sub18, Sub17 (apenas feminino) e Sub16 (Federação Portuguesa de Basquetebol, n.d.).

Federação de Andebol de Portugal

Fundada no dia 1 de Maio de 1939, por iniciativa das associações de Lisboa, Porto e Coimbra. As associações de Lisboa e Porto organizaram as primeiras competições oficiais em 1932, ainda na variante de onze jogadores, uma vez que o andebol de sete só apareceu em 1949. Atualmente esta modalidade é uma referência a nível nacional e internacional. A nível dos escalões, esta federação faz-se representar tanto a nível masculino, como feminino pelos seniores, juniores A, juniores B, juniores C e juniores D (apenas masculino) (Federação de Andebol de Portugal, 2009).

Federação Portuguesa de Rugby

É a entidade responsável por representar o rugby em território nacional. Quando se fala em escalões, esta Federação é representada pelos seniores, pelos sevens, pelo feminino e pelos jovens (Federação Portuguesa de Rugby, 2016).

Federação Portuguesa de Voleibol

É a entidade responsável por representar o voleibol em território nacional. Tem uma seleção nacional masculina. E paralelamente a isso investiu em projetos como voleibol de praia, Paravólei e gira vólei (Federação Portuguesa de Voleibol, 2017).

Federação Portuguesa de Patinagem - Hóquei em patins

É a entidade responsável por representar os desportos em patins, a nível do território nacional. A nível de modalidades, representa o hóquei, mas na vertente em patins, sendo um dos concorrentes mais fortes da Federação Portuguesa de Hóquei. Os escalões que representam esta modalidade são os seniores, os juniores Sub20, o juvenil Sub17, o iniciado Sub15, o infantil Sub13, o escolar, o benjamim e o bambi (Federação Portuguesa de Patinagem, n.d.).

5.2.2.1. Análise da Concorrência

Na primeira tabela será possível observar o posicionamento, a distribuição e a comunicação relativas a cada federação. Na tabela posterior serão apresentados os produtos relativos a cada uma.

	Futebol	Basquetebol	Andebol	Rugby	Voleibol	Patinagem
Posicionamento	Pessoa coletiva sem fins lucrativos que representa o futebol português a nível nacional e internacional.	Associação sem fim lucrativo que representa a prática do basquetebol em todo o território nacional.	Referência do andebol a nível nacional e internacional	Entidade máxima do Rugby em Portugal.	Instituição de utilidade pública desportiva que procura distinguir-se pelo dinamismo e gestão da modalidade.	Associação sem fins lucrativos que procura desenvolver a patinagem em todas as suas variantes.
Preço	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Não disponível
Distribuição	Estádios Pavilhões Rua	Pavilhões, Rua	Pavilhões Rua	Estádios Rua	Pavilhões Rua	Pavilhões
Comunicação						
Website	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Canal Próprio	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Facebook	3.499.310*	27.251*	16.505*	19.194*	25.551*	16.027*
Instagram	862 000*	3.413*	6.229*	13.900*	8.930*	-
Youtube	Indisponível	2.083*	3.911*	105*	1.825*	707*
Twitter	353 000*	2.831*	941*	2.877*	2.176*	1.009*
LinkedIn	1.288*	-	288*	940*	850*	83*

*Número de seguidores

Tabela 2 - Posicionamento, Preço, Distribuição e Comunicação da Concorrência

	Produto
Federação Portuguesa de Futebol	Liga NOS, LEDMAN Liga Pro, Taça de Portugal Placard, Supertaça Cândido de Oliveira, Taça CTT, Camp Portugal Prio, Juniores A (I e II Divisão), Juniores B e C, Torneio Interassociações Lopes da Silva, Liga Futebol Feminino ALLIANZ, Camp Nacional de Promoção Feminina, Supertaça Futebol Feminino ALLIANZ, Taça Nacional de Promoção Feminino, Camp Nacional Juniores Feminino, Algarve Cup, Liga Sport Zone, II Divisão Futsal, Taça de Portugal Futsal, Supertaça Futsal, Taça da Liga de Futsal, Juniores A Sub20 Futsal, Juniores B Sub17 Futsal, Taça Nacional de Juniores A Futsal, Taça Nacional de Juniores B Futsal, Camp Nacional Futsal Feminino, Taça de Portugal Futsal Feminino, Supertaça Futsal Feminino, Taça Nacional Sénior Futsal Feminino, Taça Nacional Juniores A Futsal Feminino, Futebol Praia Masculino.
Federação Portuguesa de Basquetebol	Campeonato da LPB Placard, Campeonato da PROLIGA, Taça Hugo dos Santos (LPB), Troféu António Pratas (PROLIGA), Campeonato Nacional 1. ^a Divisão Masculina e Feminina, Taça de Portugal Masculina e Feminina, Supertaça Masculina, Campeonato Nacional de Basquetebol em cadeira de rodas, Campeonato Nacional Sub18 Masculinos, Campeonato Nacional Sub16 Masculino e Feminino, Taça Portugal – Basquetebol em cadeira de rodas, Campeonato Nacional Sub14 Masculino e Feminino, Liga Basquetebol Master FPB, Taça Nacional Sub18 Masculinos, Taça Nacional Sub16 Masculino e Feminino, Supertaça Masculina Cadeira de Rodas, Taça Nacional Seniores Masculinos, Albufeira U14 e U16 masculino e feminino, ALL STAR DHIKA masculino e feminino, Campeonato Nacional Liga Feminina, Taça Vítor Hugo Liga Feminina, CAR Jamor Feminino, Campeonato Nacional Sub19 Femininos, Taça Federação Liga Feminina, Taça Nacional Sub19 Femininos, Taça Nacional Sub14 Femininos.

Federação de Andebol de Portugal	Campeonato Nacional, Supertaças, Taças de Portugal, Campeonato de Andebol 1 Seniores Masculinos, Prova Apuramento Campeonato de Andebol 1, Campeonato Nacional Seniores Masculinos, Prova Apuramento Campeonato Nacional Seniores Masculinos 2ªdivisão, Campeonato Nacional Seniores Masculinos 3ªdivisão, Campeonato Nacional Juniores Masculinos 1ª e 2ª divisão, Campeonato Nacional Juvenis Masculinos 1ª e 2ª divisão, Campeonato Nacional de Iniciados Masculinos, Campeonato 1ªDivisão Feminina, Campeonato Nacional Seniores Femininos 2ªdivisão, Campeonato Nacional Juniores Femininos, Campeonato Nacional Juvenis Femininos, Campeonato Nacional Iniciados Femininos, Taça de Portugal Seniores Masculinos, Supertaça Seniores Masculinos, Taça Portugal Seniores Femininos, Supertaça Seniores Femininos, Torneio de Seleções Regionais Femininas, Torneio de Seleções Regionais Masculinas.
Federação Portuguesa de Rugby	Campeonato Nacional Honra, Campeonato Nacional 1ªdivisão, Campeonato Nacional 2ªdivisão, Europcar Challenge, Campeonato Nacional de Jovens e Taça de Portugal Sénior
Federação Portuguesa de Voleibol	Campeonato Nacional, Taça de Portugal, Supertaça, Taça Juvenis/Juniores, Paravolei, Voleibol de Praia, World League, Gira-Volei, Gira +, Gira-Praia e Ar livre/Kinder Cup
Federação Portuguesa de Patinagem	Hóquei Patins: Campeonato Nacional da I Divisão, Campeonato Nacional Feminino, Campeonato Nacional II Divisão, Campeonato Nacional III Divisão, Campeonato Nacional Sub20, Sub 17, Sub 15 e Sub 13, Taça de Portugal Masculina e Feminina, Supertaça Masculina e Feminina. Existem ainda os Campeonatos Nacionais de Patinagem Artística, Patinagem de Velocidade e Hóquei em Linha.

Tabela 3 - Produtos da Concorrência

5.2.3. Benchmarking

A prática do Benchmarking consiste na pesquisa dos melhores métodos utilizados nos diferentes processos de negócio e funções empresariais, com especial relevo naqueles cujo impacto no desempenho, permite assegurar e sustentar vantagens competitivas. Neste processo, a avaliação e comparação servem para apoiar a melhoria, constituindo-se como uma forma de aprendizagem (IAPMEI, 2016).

Nesta fase, iremos mostrar algumas linhas principais de equipas/ organizações que trabalham com o Hóquei e onde este representa um papel bastante mais visível que em Portugal.

Se analisarmos o plano estratégico da *La Trobe University Hockey Club*, vemos que as principais prioridades que este clube tem em consideração são: o crescimento dos membros, tanto em juniores como de masters, o desenvolvimento de treinadores e oficiais, a melhoria das facilidades, fazer com que as competições estejam acessíveis a todos os níveis de competição e por fim, o investimento no profissionalismo e na diversidade da administração (La Trobe University Hockey Club, n.d.).

A *Hockey New Zealand* apresenta como estratégia para 2020 a revolução do Hóquei. A visão deles é serem a melhor nação mundial do Hóquei e como tal, propõem providenciar aos Neozelandeses acesso a experiências de alta qualidade. Para se guiarem destacam 4 grandes objetivos, sendo eles o crescimento da comunidade hoquista, vencer a nível mundial, apostar em eventos de classe mundial e fortalecer o negócio do desporto (Hockey New Zealand, n.d.).

Por outro lado, se observarmos o Plano Estratégico da Federação Europeia de Hóquei (EHF) observamos que os seus principais objetivos são avançar com a Revolução do Hóquei em toda a Europa, continuar a fazer crescer de forma emocionante, continuar a expandir a distribuição de conteúdos para os fãs, vender e comercializar o produto deles, aumentar o nível de profissionalismo do *staff*, dos voluntários e dos atletas através da educação, desenvolvimento e com boa governação. Ao mesmo tempo, têm em mente o desenvolvimento de iniciativas como

envolver e capacitar, criar um *portfólio* de entretenimento para manter o foco dos fãs, distribuir o conteúdo a nível mundial, juntarem-se ao Marketing Global, investirem em parceiros comerciais e na alta performance (European Hockey Federation, 2017).

Existe ainda a estratégia da FIH, a Federação Internacional, que merece ser mencionada. Esta organização lançou a estratégia para o intervalo de tempo 2014-2024 e pretende que represente uma nova era no mundo do Hóquei. O objetivo deles é aumentar a popularidade da modalidade, como tal, para serem bem-sucedidos definiram 4 metas: Desenvolver eventos inovadores e excitantes, aumentar o grau de profissionalismo no desporto, construir uma imagem reconhecida do Hóquei e gerar mais milhões de seguidores em todo o mundo. Para isso, propõem cinco iniciativas chave que acreditam ser fundamentais para atingir essas metas. As cinco iniciativas passam por criar um *portfolio* de entretenimento focado no fãs, produzir e distribuir nas televisões a nível mundial, juntarem-se ao marketing global, criarem parcerias com parceiros que partilham a mesma visão e apostarem na alta performance deste desporto (Federação Internacional de Hóquei, 2014).

5.3. ANÁLISE INTERNA

Neste capítulo será apresentada a análise interna da Federação Portuguesa de Hóquei.

5.3.1. Federação Portuguesa de Hóquei

A Federação Portuguesa de Hóquei é a entidade nacional que representa o Hóquei em Portugal, quer seja junto da Administração Pública, assim como das suas organizações congéneres, nacionais, estrangeiras e internacionais. Esta entidade é responsável pelo crescimento do hóquei em Portugal. Foi fundada na cidade de Lisboa em 9 de junho de 1948, sendo uma pessoa coletiva constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos, que se rege pelos seus estatutos, regulamentos complementares e subsidiariamente pela legislação nacional e internacional aplicável.

Em Portugal, esta Federação representa o hóquei em campo e o hóquei de sala. Recentemente surgiram também as variantes “*Beach Hockey*”, “*ParaHóquei*” e o “*Hockey5*”. O *Beach Hockey* é um torneio realizado nos meses de verão, o *ParaHóquei* destina-se a pessoas com qualquer tipo de deficiência intelectual e o *Hockey5* joga-se num formato de 5 contra 5.

No que se refere às categorias e escalões etários, os praticantes estão divididos em: Sub11, Sub13, Sub15, Sub18, Sénior Feminino, Sénior Masculino e Masters ou Veteranos.

Ao analisar o quadro da situação desportiva desta Federação, verifica-se que até 2016 havia 2019 atletas inscritos (tabela 4).

<i>Escalão</i>	<i>Época 2016</i>
Até S16 Feminino	619
Até S16 Masculino	723
S18 Masculino	179
Sénior Masculino	314
Sénior Feminino	184
Total	2019

Tabela 4 - Quadro da situação desportiva (Federação Portuguesa de Hóquei, 2016d).

5.3.2. Missão

A missão da FPH traduz-se em estabelecer e manter relações com todas as entidades que desenvolvam a promoção e programação da modalidade noutras áreas, proporcionando a prática do hóquei à generalidade dos cidadãos.

5.3.3. Visão

A visão da FPH consiste no crescimento e desenvolvimento sustentável da modalidade apoiados por um planeamento estratégico bem definido.

5.3.4. Cultura organizacional

Principais objetivos:

- Promover, regulamentar e dirigir a prática do hóquei e as suas variantes em todo o território nacional;
- Representar, perante a administração pública, os interesses dos seus filiados;

- Representar o hóquei nacional, e as suas variantes, junto das congéneres internacionais;
- Organizar e promover as seleções nacionais, garantindo a sua presença nas diversas competições internacionais e o necessário apoio técnico e desportivo aos agentes desportivos nelas envolvidos;
- Organizar quaisquer competições desportivas nacionais ou internacionais que visem a promoção e o desenvolvimento da modalidade;
- Promover o desenvolvimento e progresso técnico da modalidade, designadamente nas variáveis de formação de praticantes, técnicos e outros agentes desportivos, da deteção de talentos e da constituição das seleções nacionais;
- Estabelecer e manter relações com todas as entidades que desenvolvam a promoção e programação da modalidade noutras áreas, proporcionando a prática do hóquei à generalidade dos cidadãos.

5.3.5. Posicionamento

A Federação posiciona-se como a entidade de referência do Hóquei em Portugal. Este posicionamento continua a ser atual, dado que é a única a representar esta modalidade a nível nacional.

5.3.6. Internacionalização

A Federação atualmente faz parte da Federação Europeia de Hóquei (EHF) e da Federação Internacional de Hóquei (FIH). A EHF é a entidade que regula o Hóquei a nível europeu e a FIH é a organização responsável pelo hóquei a nível mundial. Como faz parte destas organizações, as equipas portuguesas e a Seleção Nacional, têm oportunidade de participar em competições tanto europeias, como internacionais, quando se qualificam para tal.

5.3.7. O que é que a FPH defende?

A FPH procura promover o desenvolvimento e progresso técnico da modalidade, designadamente nas variáveis de formação de praticantes, técnicos e outros agentes desportivos, na deteção de talentos e na constituição de seleções nacionais. Para que todo este trabalho possa ser realizado com sucesso, a Federação continua a apostar na congregação de esforços de todas as partes envolvidas.

5.3.8. Marketing Mix Atual

A Federação é uma entidade que procura representar e promover o hóquei em todas as suas vertentes no território nacional, para perceber como tudo isto funciona, nesta fase será apresentado o marketing mix atual da organização.

5.3.8.1. Produto

Podemos dividir os produtos que a Federação disponibiliza em duas áreas: os serviços de competição ou de lazer e os bens desportivos.

Nos serviços de competição/ eventos desportivos pode mencionar-se:

- Campeonatos Nacionais de Hóquei Indoor (masculino) – Representam os Campeonatos existentes a nível nacional de hóquei de sala, estando divididos em três fases: a fase de apuramento, a fase intermédia e a fase final. O vencedor é o Campeão Nacional e representante de Portugal no Campeonato da Europa de Clubes de Hóquei de Sala (EuroHockey Indoor Club Championship).
- Campeonatos Nacionais de Hóquei Indoor (feminino) – Representam os Campeonatos de hóquei de sala e estão divididos em duas fases: a fase de apuramento e a fase final.
- Campeonatos Nacionais de Hóquei em Campo (masculino) – Representam os Campeonatos existentes a nível nacional de hóquei de

campo, estando divididos em fase de apuramento e play offs (meias-finais e final). O vencedor será campeão nacional e o 1º representante de Portugal no Campeonato Europeu de Clubes de Hóquei de Campo (Eurohockey Club Championship).

- Campeonatos Nacionais de Hóquei em Campo (feminino) – Dividido em duas fases: fase de apuramento de finalistas e a final. Aqui entende-se que a junção de provas é favorável ao contexto da modalidade e neste sentido a Taça de Portugal de Seniores Femininos é disputada no mesmo dia e recinto da Final Masculina.
- Taça de Portugal de Hóquei em Campo – Disputada apenas na vertente de hóquei em campo. Inicia com todas as equipas que disputarão os quartos-de-final, de seguida, as melhores passam para as meias-finais, terminando-se com a disputa final. O vencedor será detentor da Taça de Portugal e o 2º representante de Portugal no Campeonato Europeu de Clubes de Hóquei em Campo.
- Supertaça Carlos Fernandes – Disputada entre o Campeão Nacional de Hóquei em Campo e o Campeão da Taça de Portugal de Hóquei em Campo;
- Torneios de veteranos – Representam a realização de *challenges* entre clubes, sendo disputados por antigos jogadores;
- Campeonatos Nacionais Sub 18 Masculinos (Campo e Indoor) – Semelhantes aos campeonatos de seniores, variando apenas o escalão;
- Campeonatos Nacionais Sub 15 e Sub 13 Mistos (Campo e Indoor) – Nos escalões Sub 15 e Sub 13, os campeonatos são mistos, no entanto a disputa de jogos é semelhante aos seniores.
- Campeonato Nacional de Sub 11/Benjamins Mistos (Hockey 5 e Hóquei Indoor) – Nestes campeonatos há ligeiras diferenças de tempo e de campo, uma vez que os jogadores ainda se estão a iniciar;

- EuroHockey5s Future Heroes Cup – Uma importante competição de seleções S16 que serve de apuramento para os Jogos Olímpicos da juventude.
- Campeonato de Espanha de Seleções Autónomicas (CESA) – Campeonato realizado entre Portugal e algumas seleções autónomicas de Espanha;
- Hockey World League – Campeonato internacional, organizado pela Federação Internacional de Hóquei que decorre de dois em dois anos e serve como qualificador para o Campeonato do Mundo e para os jogos Olímpicos.
- Jogos Olímpicos – Torneio de nações disputado de 4 em 4 anos, nos escalões de Seniores Masculinos e Femininos, que decorre atualmente através de 2 competições de hóquei em campo.
- Campeonato do Mundo de Hóquei em Campo – Torneio de nações disputado de 4 em 4 anos, nos escalões de Seniores e S21 Masculinos e Femininos (2 anos antes ou depois dos Jogos Olímpicos).
- Campeonato do Mundo de Hóquei de Sala – Torneio de nações disputado de 4 em 4 anos (1 ano antes dos Jogos Olímpicos ou 3 anos depois) nos escalões de Seniores Masculinos e Femininos.
- Champions Trophy e Champions Challenge – Torneio de nações disputado de 2 em 2 anos (nos mesmos anos que os Jogos Olímpicos e que o Campeonato do Mundo) nos escalões de Seniores Masculinos e Femininos.
- Campeonato da Europa de Nações de Hóquei em Campo – Torneio com um máximo de 8 equipas, disputado de 2 em 2 anos, nos escalões de Seniores, S21 e S16 (Masculino e Feminino). Dependendo do número de nações inscritas, o torneio poderá ter até 5 níveis ou divisões.
- Campeonato da Europa de Nações de Hóquei de Sala – Torneio com um máximo de 8 equipas, disputado de 2 em 2 anos, nos escalões de Seniores e S21 (Masculino e Feminino). É similar ao da competição de Hóquei em Campo.

- Campeonato da Europa de Clubes de Hóquei em Campo – Torneio com um máximo de 8 equipas, disputado de 2 em 2 anos, nos escalões de Seniores, S21 e S18 (Masculino e Feminino). Pode ter até 6 níveis ou divisões. O nível mais alto é composto por duas competições: a Liga Europeia de Hóquei (EuroHockey League), no setor masculino e a Taça dos Clubes Campeões Europeus, no setor feminino.
- Campeonato da Europa de Clubes de Hóquei de Sala – Os torneios desta competição são disputados nos mesmos moldes da competição de Hóquei em Campo, mas com a diferença de que na divisão mais alta, as equipas não são apuradas por ranking mas sim por resultados.

Relativamente aos bens desportivos que a Federação disponibiliza, este ano (2017) foi realizada uma importante parceria com a *Swift Hockey*, uma marca dedicada à investigação, desenvolvimento e comercialização de equipamentos desportivos especializados. Esta parceria foi alcançada fruto da dedicação de ambas as partes e vai de encontro a uma das maiores necessidades do hóquei nacional: o acesso a material especializado e de qualidade por parte de todos os atletas. Com isto, a Federação vai conseguir disponibilizar um desconto de 20% que será transversal a todas as encomendas feitas à FPH e para além disso, conseguirá disponibilizar equipamento especializado às seleções nacionais. Foi também acordado com esta marca o desenvolvimento de um *stick* de formação que irá permitir baixar o esforço económico que os atletas e clubes exercem no início da prática desportiva.

5.3.8.2. Preço

Na Federação, é importante dividir a variável preço em três aspetos: preço da competição, o preço por praticante/ clube e o preço relativo aos patrocinadores. Relativamente ao preço por evento, atualmente qualquer competição é gratuita. Tal facto ainda se deve à mentalidade da população nacional, uma vez que, por ser uma modalidade pouco conhecida, as pessoas não estão dispostas a pagar por um bilhete.

A nível de patrocinadores, a FPH conta apenas com a BDO como patrocinador oficial, recebendo deste 4000€ anualmente.

Quanto aos preços para praticantes/ clubes as informações encontram-se na tabela abaixo.

Inscrição	17,50€
Renovação	15,00€
Inscrição Novos Atletas Estrangeiros	155,00€
Renovação Atletas Estrangeiros	80,00€
Transferência	155,00€
Licença de Agente Desportivo	1,50€
Certificado Documento de Identificação	1,00€
Certificado Internacional Atleta	150,00€
Outros certificados	50,00€
Boletim de Jogo	0,50€
Seguro Desportivo Atletas Seniores	26,00€
Seguro Desportivo de Outros Agentes	11,00€
Filiação Clube	220,00€
Campeonato Nacional de Hóquei em Campo e Taça de Portugal SM	275,00€
Campeonato Nacional de Hóquei Indoor SM	160,00€
Campeonato Nacional de Hóquei em Campo SF	110,00€
Campeonato Nacional de Hóquei Indoor SF	80,00€
Taça de Portugal SF	55,00€

Tabela 5 - Taxas da Época 2016/2017 (Federação Portuguesa de Hóquei, 2016a)

5.3.8.3. Distribuição

Os canais de distribuição correspondem ao itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estado de produção até ao do consumo (Lindon *et al*, 2013).

No que diz respeito à Federação, o processo de distribuição é realizado nas instalações desportivas de cada clube que a Federação representa. Nem todos os

clubes têm à sua disposição um complexo desportivo, pelo que muitas vezes os jogos são disputados em pavilhões alugados que se adaptam à modalidade. Os complexos desportivos que existem são o Complexo Desportivo de Lousada e o Complexo Desportivo do Jamor. Para além destes, existem alguns campos de Hóquei, sendo eles o Campo do Viso, o Campo do Lamas e o Estádio Francisco Lázaro.

5.3.8.4. Comunicação

A aposta na vertente da comunicação e marketing tem-se revelado como um dos principais focos da FPH nos últimos anos. A Federação conta atualmente com uma agência de comunicação, que ajuda a dar resposta às crescentes necessidades adjacentes à realidade social em que a organização vive. A comunicação é feita através do *website* oficial da Federação, sendo que a estratégia passa também pela presença em plataformas de *Social Media*, como o *Youtube*, onde faz *live streaming* de alguns jogos, no *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* onde divulga as mais variadas informações à Comunidade Hoquista.

5.3.8.5. Plataformas e redes sociais

5.3.8.5.1. Website

O *website* oficial da Federação é utilizado para divulgar as mais variadas informações à Comunidade Nacional do Hóquei. Tem como objetivo promover as atividades da modalidade, mas para além disso, é possível consultar toda a parte técnica e administrativa que serve de base ao Hóquei. Servem como exemplos, os comunicados, as circulares, as notícias sobre a atualidade dos campeonatos nacionais, informações históricas da modalidade e da própria federação, documentos relativos a árbitros, treinadores e oficiais, calendários de provas e ainda uma parte que se destina exclusivamente à comunicação social. É observável que o *website* é bastante completo e informativo. Ao analisarmos as suas estatísticas, através do Google Analytics, podemos observar que durante o ano de 2017 (até junho) houveram cerca de 37996 sessões e 15708 utilizadores a visitar o *website*. A grande maioria destes residem em

Portugal, tal como seria de prever (Ilustração 5). Relativamente aos dispositivos que estes utilizadores usam para aceder ao *website*, observa-se que os telemóveis lideram a escolha do público (Ilustração 6).

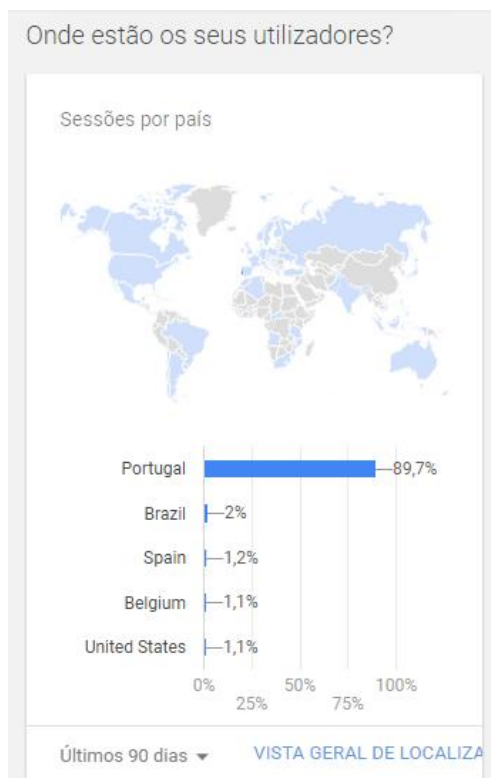


Ilustração 5 - Localização dos utilizadores do website da FPH

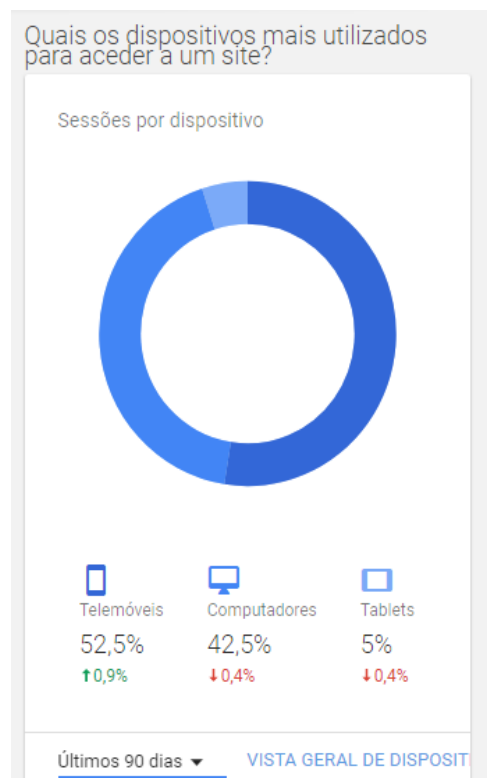


Ilustração 6 - Dispositivos mais utilizados para aceder ao website da FPH

Quando avaliamos o tráfego do *website* da Federação, observamos que a grande maioria provém da “organic search”, ou seja, da pesquisa em motores de busca, como o Google. Em segundo lugar, encontra-se o social, ou seja, a segunda fonte mais direta de onde provem o tráfego é através das redes sociais. Existem ainda utilizadores que acedem ao *website* através de outros locais como sites ou blogs (referral) e de forma direta (direct), ou seja, quando vão diretamente ao browser escrever o link (Ilustração 7).

Como adquirir utilizadores?

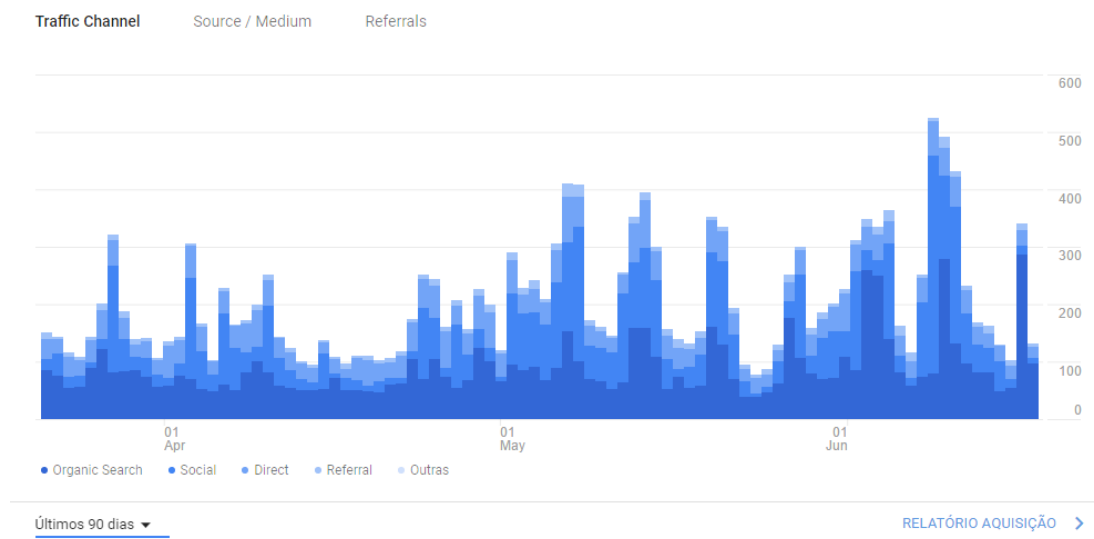


Ilustração 7 - Origem do tráfego do website da FPH

5.3.8.5.2. Facebook

A Federação conta com uma forte presença no Facebook. Nesta página são divulgadas fotos dos Campeonatos Nacionais, entrevistas a treinadores e a jogadores, passatempos que estão a decorrer, assim como outro tipo de comunicados que sejam importantes divulgar. Pelo que se apurou, através das estatísticas desta rede social, a organização conta com 5070 seguidores nesta página, contando com um alcance de 26425 e apresentando um total de 57435 interações, no intervalo entre 23 de maio e 19 de junho de 2017.

5.3.8.5.3. Youtube

Na página do Youtube é possível visualizar vídeos relativos ao ParaHoquéi, à Taça de Portugal e algumas rubricas que a Federação criou há já alguns anos. Aquilo que se conclui é que esta página não é regularmente atualizada, uma vez que os vídeos mais recentes já têm alguns meses.

5.3.8.5.4. Twitter

A página oficial do Twitter serve atualmente para divulgar as mesmas notícias que são divulgadas no Facebook. Todavia, esta página tem como intuito divulgar mais as competições internacionais, uma vez que as outras entidades

internacionais dão mais uso a esta plataforma. A nível de seguidores esta página apresenta 750.

5.3.8.5.5. Instagram

Nesta rede social, a Federação ainda não é muito ativa. Observam-se apenas algumas fotos do último Europeu, organizado este ano, e fotos relativas a algumas jornadas. Talvez por isso, o número de seguidores não seja muito elevado, contando apenas com 473. Apesar disso, nas competições deste ano, já se tem divulgado mais nesta rede social, sendo uma aposta futura.

5.3.8.6. Processos

Nesta fase podemos descrever como decorrem as preparações das fases finais de hóquei de sala. As fases finais representam o culminar do campeonato e é nelas que se sagra campeã a equipa vencedora desse ano. Para a preparação destas fases finais é necessário tratar de certas questões, especialmente logísticas. É fundamental arranjar um pavilhão, sendo que estas competições são organizadas tanto a norte, como a sul, variando de ano para ano e mal se decida onde será, reserva-se logo o espaço. Por outro lado, é preciso assegurar que o material necessário chega a tempo da competição, como as balizas, o piso e as tabelas. As fases finais decorrem durante todo o fim de semana, e como tal, a sua preparação requer no mínimo um mês para que tudo fique assegurado. Para além daquilo que já foi mencionado, é necessário também garantir a estadia para os membros da federação, árbitros e oficiais que se vão deslocar para outra cidade. Importa também referir que questões como a comunicação, seja *online* ou física, também são preparadas com toda a atenção. São trabalhadas as redes sociais, os *emails* e nos dias do evento, os *banners* e a sinalética. Após o evento é também fundamental manter as equipas e os restantes interessados a par do que se passou nesse fim de semana. Nas redes sociais e no *website* da FPH são divulgados os resultados, as fotos e diversas informações como o melhor marcador ou o melhor guarda-redes. Quando as fases finais são de hóquei em campo, os procedimentos seguem essencialmente a mesma base, mudando apenas o

local onde estas se realizam. Nestas competições, dado que os complexos desportivos já compreendem o material necessário, certas questões logísticas não são necessárias tratar, como é o caso de tabelas e balizas.

5.3.8.7. Pessoas

Relativamente às pessoas, estas representam todos os indivíduos que fazem parte da organização e que estão envolvidas diretamente e interagem com os clientes, neste caso com a Comunidade Hoquista. Nesta área estão incluídos: a direção, todos os funcionários, os treinadores, os árbitros, juízes e treinadores.

5.3.8.8. Evidência física

A evidência física representa qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço e como tal, no caso da Federação, a evidência física é representada pelo edifício onde os funcionários diariamente prestam os seus serviços. Para além disso, está também representada nos complexos desportivos onde o público entra em contacto direto com as pessoas da Federação.

5.4. Recursos Gerais: Humanos e Financeiros

5.4.1. Recursos humanos

No que se refere à constituição da equipa da Federação Portuguesa de Hóquei pode afirmar-se que a organização está bem dividida e estruturada. O trabalho é distribuído pelos vários departamentos, não invalidando porém, a interação entre os mesmos. O organigrama poderá ser observado na figura abaixo.

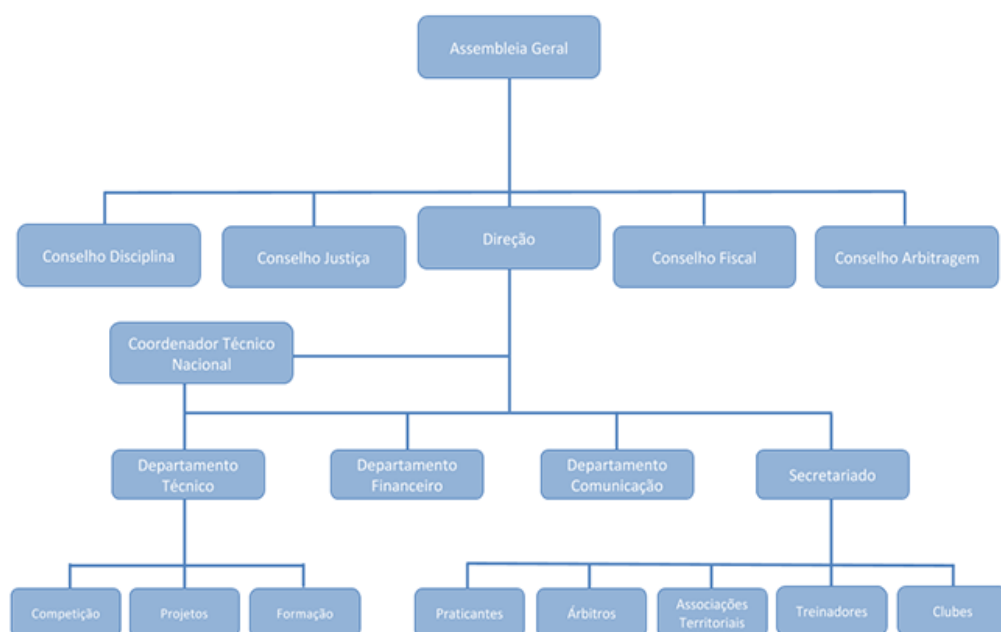


Ilustração 8 - Organograma da FPH

Na organização em análise a direção assume um papel mais interveniente e direto no planeamento, definição da estratégia e ação, sendo que a assembleia geral assume um papel mais político. A estrutura técnica corresponde aos conselhos fiscal, disciplina, arbitragem e de justiça que são os serviços que dão suporte à estrutura da organização. Na linha hierárquica encontramos os diversos departamentos que estabelecem a ligação entre a direção e o centro operacional. São eles: o departamento técnico, o financeiro, o de comunicação e o de secretariado (Ávila, 2014).

Quando falamos de competências, é da responsabilidade da Assembleia Geral eleger ou destituir a Mesa da Assembleia Geral, eleger ou destituir os titulares dos órgãos estatutários, aprovar o plano de atividades, orçamentos, relatório, balanço e documentos de prestação de contas e a aprovação e alteração de estatutos. No que diz respeito ao Presidente, este representa a Federação, assegura o seu regular funcionamento e promove a colaboração entre os seus órgãos. É da sua competência representar a federação junto das suas organizações congéneres, nacionais, estrangeiras e internacionais, representar a federação em júízo, convocar as reuniões

de direção e dirigir os respetivos trabalhos, bem como assegurar a organização e o bom funcionamento dos serviços, assegurar a gestão dos recursos humanos e financeiros da Federação e presidir o Comité Superior do Hóquei (Ávila, 2014).

À direção compete aprovar os regulamentos, organizar as seleções nacionais, organizar ou autorizar as competências desportivas, garantir a efetivação dos direitos e deveres dos sócios, elaborar anualmente o plano de atividades, elaborar anualmente e submeter o parecer do Conselho Fiscal, o orçamento, o balanço e os documentos de prestação de contas, zelar pelo cumprimento dos estatutos e das deliberações dos órgãos estatutários e elaborar contratos com as associações regionais para a atribuição de subsídios (Ávila, 2014).

Quando falamos das competências dos conselhos, o Conselho Fiscal fiscaliza os atos de administração financeira da Federação. O Conselho de Disciplina é o órgão com poder disciplinar em matéria desportiva, compete-lhe apreciar e punir, em primeira instância, de acordo com a lei e com os regulamentos, as infrações disciplinares em matéria desportiva. O Conselho de Justiça é o órgão de recurso das decisões do Conselho de Disciplina. Deve conhecer e decidir dos recursos das decisões disciplinares em matéria desportiva e emitir parecer quanto à interpretação dos estatutos, regulamentos e disposições legais aplicáveis no âmbito da modalidade. Por fim, o Conselho de Arbitragem é o órgão de coordenação e administração da atividade dos árbitros e juízes. Este deve coordenar e administrar a atividade da arbitragem, estabelecer parâmetros de formação dos árbitros e juízes e ainda proceder à classificação técnica dos árbitros e juízes (Ávila, 2014).

5.4.2. Recursos Financeiros

Relativamente aos recursos financeiros pode observar-se pela imagem abaixo o orçamento destinado ao ano 2017. O esquema está dividido em despesas e receitas, culminando com o orçamento total de 453.549,14€.

DESPESA

Desenvolvimento da Prática Desportiva			
Projeto 1.1 - Organização e Gestão da Federação	107.221,20 €	28,23%	
Projeto 1.2 - Desenvolvimento da Atividade Desportiva	66.500,00 €	17,51%	
Projeto 1.2 G - Projeto Inovador de Desenvolvimento Prática Desportiva Juvenil	3.000,00 €	0,79%	
Projeto 1.4 - Seleções Nacionais	203.035,00 €	53,46%	
	379.756,20 €	100,00%	83,73%
Enquadramento Humano - DAD e ARSN	49.792,94 €	100,00%	10,98%
Programa 5 - Organização Eventos Desportivos Internacionais	15.000,00 €	100,00%	3,31%
Programa 6 - Formação de Recursos Humanos	9.000,00 €	100,00%	1,98%
TOTAL ORÇAMENTO DESPESA 2017	453.549,14 €		100,00%

RECEITA

Taxas de Filiação / Inscrição	20.000,00 €	4,41%	
Multas, Protestos e Recursos	2.000,00 €	0,44%	
Impressos	150,00 €	0,03%	
Publicidade/Patrocínios	4.000,00 €	0,88%	5,77%
Instituto Português do Desporto e da Juventude, IPDJ	423.399,14 €		
Desenvolvimento da Prática Desportiva	349.606,20 €	77,08%	
Enquadramento Técnico	49.792,94 €	10,98%	
Organização de Eventos Desportivos Internacionais	15.000,00 €	3,31%	
Formação de Recursos Humanos	9.000,00 €	1,98%	93,35%
Subsídios de outras entidades	4.000,00 €	0,88%	0,88%
TOTAL ORÇAMENTO RECEITA 2017	453.549,14 €		100,00%

Ilustração 9 - Orçamento FPH destinado a 2017 (Federação Portuguesa de Hóquei, 2016c)

5.5. Fatores Críticos de Sucesso

De modo a manterem-se num mercado tão competitivo, as organizações devem apresentar características importantes que as diferenciem dos seus concorrentes, essas características são denominadas Fatores Críticos de Sucesso, ou seja, são os fatores-chave que devem ser apresentados pela organização para que esta possa desempenhar as suas atividades e portanto, alcançar os seus objetivos de forma eficiente, eficaz e efetiva (Oliveira & Sá, 2008). Assim, a FPH deverá ter como fatores críticos de sucesso:

- Boa comunicação com a comunidade hoquista

Para a sustentabilidade da modalidade, torna-se essencial fazer uma excelente comunicação com a comunidade hoquista, uma vez que é um dos grupos mais importantes que transmite a paixão por este desporto. A comunicação deve ser clara, sem falhas e feita através dos meios disponíveis para isso, como o *website*, as redes sociais e os emails. É tranquilizador para um adepto, jogador ou para qualquer pessoa envolvida na modalidade, saber de tudo o que acontece. Estes vão sentir que mantêm uma relação de proximidade com o Hóquei e vão dar as suas opiniões, criando-se uma relação de familiaridade entre todos.

- Complexos desportivos disponíveis, acessíveis e em boas condições

Ao apresentar excelentes condições quer para praticantes, quer para adeptos, a FPH só irá melhorar a imagem que os seguidores da modalidade têm. Os jogadores precisam de sentir conforto a jogar e os adeptos precisam de sentir que assistir ao Hóquei, é um espetáculo que realmente vale a pena. Esta perceção de imagem começa precisamente pelo espaço físico, pelo contacto com o meio onde se joga Hóquei e é aí que a FPH também deve apostar.

- Excelente relacionamento com os patrocinadores

É de extrema importância fomentar uma relação positiva com os patrocinadores, uma vez que são eles que vão ajudar a divulgar a modalidade. É fundamental que se criem relações de lealdade e de confiança, uma vez que muitos dos futuros clientes/fãs poderão vir graças ao apoio de determinada marca. Para além disso, os patrocinadores serão responsáveis por ajudar a FPH em diferentes aspetos, como a nível monetário, a nível da notoriedade e de equipamentos/bens desportivos, entre outros.

- Reconhecimento da modalidade a nível nacional

Uma imagem reconhecida no mercado é um fator determinante para qualquer setor de atividade. No caso da FPH, por apresentar concorrência que é indiscutivelmente mais desenvolvida neste setor (desporto), é essencial que este seja um dos fatores chave a desenvolver. Existem algumas lacunas neste sentido, e como tal, é essencial trabalhar o posicionamento, para que sejam reconhecidos como número um na mente dos consumidores.

5.6. Análise SWOT

<i>FORÇAS</i>	<i>FRAQUEZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Acesso facilitado ao agente desportivo - Modalidade olímpica - <i>Engagement</i> da comunidade (ambiente familiar) - Duas variantes: campo e sala - Árbitros e dirigentes em entidades internacionais - Competições em todos os escalões: S11, S13, S15, S18, SF, SM e Masters - Competições de norte a sul do país - Dirigido para todos – existência do Parahóquei - Permite ser praticado fora dos campeonatos nacionais - <i>Beach hockey</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos recursos humanos e financeiros - Reduzida dimensão da modalidade - Reduzido número de participantes - Baixo reconhecimento nacional - Demasiada dependência de financiamento a nível estatal - Pouca formação da generalidade dos agentes - Reduzido número de clubes - Reduzido número de complexos desportivos, campos ou pavilhões
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMEAÇAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos utilizadores da Internet - Aumento de influenciadores/<i>youtubers/bloggers</i> como meios de divulgação de marcas - Novos hábitos de consumo das redes sociais e de vídeos em direto - Organização regular de provas europeias de clubes e seleções - Participação regular das seleções em campeonatos - Construção de uma comunidade online do Hóquei que tenha valor para os parceiros comerciais - Desenvolvimento de eventos que criem valor para os adeptos 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise económica, o que traz limitações no financiamento estatal - Popularidade e similitude com o hóquei em patins - Maior cobertura dos <i>media</i> das outras modalidades

5.7. Planeamento

5.7.1. Objetivos

É importante estabelecer os objetivos a atingir, uma vez que estes servirão de guia para a definição de estratégias e do percurso a seguir. A definição de objetivos nesta fase é primordial.

É do conhecimento geral que as organizações precisam de obter um crescimento continuado e sustentável e é a partir deste ponto que se inicia o processo de definição da estratégia. Para definirmos os objetivos, seguimo-nos pela metodologia SMART, na qual estes devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e temporizáveis, permitindo assim ajudar na orientação da atividade da organização, ao mesmo tempo que servem de base de controlo e avaliação das estratégias pré-estabelecidas (CMI, 2012).

5.7.2. Objetivos estratégicos no período 2017/2020

- Recuperação financeira da FPH
- Captação e formação de árbitros/ juízes – 4 por ano
- Captação e formação de treinadores – 5 por ano
- Criar parcerias com novos patrocinadores – 3 novos patrocinadores oficiais
- Melhorar a competição nacional através do produto - evento
- Melhorar a qualidade do Hóquei nacional, tendo em vista a participação em mais competições internacionais
- Aumentar o número de praticantes – 70 por ano
- Aumentar o número de adeptos a ver os jogos – 100 por jogo

- Aumentar a promoção da FPH nos diferentes canais: Online (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Newsletter) e Offline (Outdoors, lonas publicitárias, cartazes)

Estes objetivos foram baseados na avaliação dos anos anteriores, estimando uma melhoria face aos anos que se avizinham.

5.7.3. Estratégias Gerais

5.7.3.1. Posicionamento

Atualmente a Federação posiciona-se como a entidade de referência do Hóquei em Portugal. Acreditamos que este posicionamento se deve manter, uma vez que esta organização deve continuar a ser vista aos olhos do público como a única entidade que tutela o Hóquei em Portugal.

5.7.3.2. Segmentação e Targeting

A nível da segmentação, como referido anteriormente, os segmentos para quem a FPH se deve dirigir são: os jogadores de competição, quer seja hóquei de campo ou de sala, os que querem aprender a modalidade, como jovens em idade escolar e residentes em Portugal, os jogadores com necessidades especiais, como os do ParaHóquei, ex-praticantes (veteranos), árbitros, oficiais, dirigentes e treinadores, clubes e escolas, patrocinadores, adeptos / fãs, a comunidade e os *Media*.

5.7.3.3. Diferenciação

A aposta na diferenciação é um fator determinante para o sucesso da organização. A Federação pode marcar a sua diferença pelo seu posicionamento, uma vez que é a única que procura levar o Hóquei à população nacional.

5.7.3.4. Inovação

Construção de uma comunidade *online* através de uma plataforma *PIM* (*Product Information Management*), ou seja uma plataforma que faça a gestão de toda

a informação necessária para os envolvidos no Hóquei. O objetivo será centralizar toda a informação de jogos, campeonatos e outros eventos, numa só plataforma, que irá juntar *online* o departamento técnico, departamento logístico, treinadores, delegados, árbitros, juízes e demais interessados. Sempre que houverem informações novas, os participantes receberão um *email* que os informará sobre a atividade e sobre a sua eventual participação na mesma. Por exemplo, quando algum árbitro ou juiz é convocado para um jogo, receberá a notificação no momento. Pretende-se ao mesmo tempo, planejar e dar a conhecer desde o início da época, aquilo que irá decorrer ao longo do ano. A simplicidade com que posteriormente serão organizadas as Fases Finais, faz com que esta plataforma seja uma grande aposta para a FPH. A gestão de tempo e de comunicação falham muitas vezes porque nem todos estão a par daquilo que se passa e por isso, torna-se fundamental desenvolver um meio que irá ajudar todas as partes.

5.7.3.5. Internacionalização

A Federação deverá continuar apostar ainda mais na qualificação dos seus jogadores e equipas, para que estes consigam chegar a posições mais elevadas nos rankings europeus e internacionais. Ao melhorar o seu ranking, a visibilidade nacional da modalidade deverá aumentar e por consequência, a notoriedade da Federação também. Ao mesmo tempo, a participação de juízes e árbitros portugueses em competições nacionais, deve ser também um fator de aposta.

5.8. IMPLEMENTAÇÃO

5.8.1. Produto

Quando falamos em produto, observamos anteriormente que as competições de hóquei são o que distingue a Federação e a modalidade dos restantes desportos em Portugal. Torna-se por isso essencial, trabalhar estes produtos para que estes sejam reconhecidos e ganhem maior visibilidade a nível nacional. Será então importante investir nestes eventos, criando-se espetáculos que valem a pena ser vistos. É importante criar uma imagem por detrás de cada evento e seguir algumas linhas de competições que são realizadas a nível mundial.

5.8.2. Preço

A nível de preço propõe-se que seja trabalhado de duas formas. Através de patrocinadores novos que ajudarão em diferentes áreas e a nível das entradas nos jogos. Embora atualmente os adeptos não estejam predispostos a pagar, poderá pensar-se em pedir qualquer tipo de quantia, um valor simbólico que mais tarde poderá vir a ser convertido em preço por bilhete.

5.8.3. Comunicação

Quanto à comunicação, é essencial trabalhar nas redes sociais que hoje em dia revelam mais impacto no público em geral, ou seja, o *Facebook* e o *Instagram*. Por outro lado, uma vez que as Federações Internacionais e equipas de outras nacionalidades dão muito uso ao *Twitter*, esta será outra aposta fulcral. O *website* oficial da Federação também deverá ser trabalhado. Embora seja bastante completo, é a principal fonte de informação do Hóquei e como tal, certas alterações deverão ser feitas, nomeadamente ao nível da organização e do *design*. O *Youtube* é também uma aposta importante, uma vez que será fundamental começar a fazer-se *Live Streaming* das principais competições.

5.8.4. Distribuição

Nota-se uma lacuna a nível da distribuição, isto porque, existem poucos complexos desportivos onde se pode praticar a modalidade. Para além disso, quando falamos em pavilhões, a maioria deles não pertence à Federação. Torna-se essencial arranjar forma de contornar estes obstáculos, uma vez que não há orçamento para construir complexos ou pavilhões novos, seria importante levar a modalidade às pessoas, através de outros meios. Por exemplo, é importante apostar em demonstrações de rua, nos locais adequados e trabalhados para o efeito, na praia com o *Beach Hockey* ou com a dinamização de novas atividades em associações, escolas e Universidades.

5.8.5. Pessoas

As pessoas que fazem atualmente parte da Federação são as responsáveis por fazer com que a modalidade cresça. Desta forma, é necessário capacitar todos os envolvidos dos esforços que se pretendem fazer para o próximo (s) ano (s). É essencial que todos, desde a direção, a funcionários, treinadores, árbitros, oficiais e jogadores, estejam dentro da política geral da Federação, para que juntos trabalhem no mesmo sentido.

5.8.6. Processos

Anteriormente descreveu-se como decorrem as preparações das fases finais quer de Hóquei de Sala, quer de Hóquei em Campo. Aqui seria importante investir numa plataforma *online* que permita conjugar todas as variáveis essenciais às preparações destes torneios, desde timings, logística, pessoas envolvidas, equipas e demais participantes. Esta plataforma permitiria simplificar o trabalho e ajudaria a que tudo corresse sem grandes contratempos, uma vez que seria tudo planeado na pré-época.

5.8.7. Evidência Física

A evidência física é atualmente representada pelo edifício da Federação e nesta fase não há mudanças a realizar.

5.8.8. Parcerias

Como já referido, este ano foi realizada uma importante parceria com a *SWIFT Hockey* que irá permitir ajudar os iniciantes e as seleções a obterem equipamento novo. É neste tipo de parcerias que a Federação deverá investir no próximo ano, parcerias que a ajudarão a combater certas lacunas financeiras e ao mesmo tempo aumentar a sua visibilidade nacional.

Algumas parcerias interessantes seriam por exemplo, com uma marca desportiva de roupa, para que, para além do material, os jogadores pudessem também ter equipamentos novos regularmente.

Por outro lado, visto que em todas as fases finais é necessário haver deslocamento de funcionários, deverá pensar-se numa parceria com uma empresa de aluguer de veículos.

Para além disso, os bens alimentares são também algo fundamental no que toca a fases finais, especialmente a água. Deste modo, seria importante criar uma parceria com uma empresa fornecedora deste bem.

5.8.9. Orientação Estratégica

A Federação deverá ter como prioridades a participação e crescimento dos seus atletas, a sustentabilidade através dos eventos, a performance das seleções e das equipas em campeonatos europeus e a comunicação que é feita. Estes serão os pilares essenciais a serem trabalhados.

5.9. PLANOS DE AÇÃO

<i>Plano de Ação 1</i>	<i>Construção de uma Comunidade Hoquista online</i>
Objetivo	Aumentar a participação na modalidade por parte dos envolvidos e facilitar o trabalho durante a época desportiva.
Descrição	Criar uma plataforma <i>online</i> PIM que permite juntar jogadores, árbitros, treinadores, juízes e delegados num só sítio, com o intuito de organizar todas as informações dos campeonatos, fases finais e demais atividades. Servirá como gestor de tempo, trabalho e pessoas.
Mediação	Número de inscritos na plataforma.
Suportes	Divulgação no <i>website</i> da Federação.
Responsável	Diretor Técnico Nacional.
Duração	Ao longo do ano, iniciando antes da próxima época.
Custos	Custo da plataforma – 4000€
<i>Plano de Ação 2</i>	<i>Refazer o website num formato RWD</i>
Objetivo	Ter um <i>website</i> desenvolvido com as melhores práticas do desenvolvimento web, o que levará a uma melhor otimização do SEO (Search Engine Optimization).
Descrição	Refazer o <i>website</i> da FPH num formato RWD (Responsive web design) ou seja, fazer com que ele seja compatível com todos os dispositivos – <i>tablet</i> ,

	computador ou telemóvel, sem que se altere o design. Em suma, o <i>layout</i> irá adequar-se a qualquer dispositivo onde é aberto.
Mediação	Através das estatísticas do <i>Google Analytics</i> .
Suportes	Meios tecnológicos.
Responsável	Responsável de Marketing.
Duração	Iniciar antes da próxima época.
Custos	Desenvolvimento do <i>website</i> – Entre 65€ – 225€ <i>Design</i> – Entre 45€ – 125€ SEO, Otimização de motores de busca – Entre 85€ – 115€ (Web Design VIP, 2017)

<i>Plano de Ação 3</i>	<i>Desenvolver competições mais atraentes.</i>
Objetivo	Atrair os atuais adeptos e captar a atenção de novos.
Descrição	Desenvolver eventos e competições ‘atraentes’ com a criação de uma liga nacional que seja forte e com a aposta no espetáculo pré, durante e após jogo. Será interessante apostar em atuações artísticas nas pausas dos eventos. Para além disso, a aposta em associações a outras marcas (patrocinadores) irá fazer com que estejam disponíveis no terreno, diferentes materiais publicitários que captarão a atenção do público. Ainda sobre os espetáculos, a mascote <i>Stickas</i> , criada este ano, marcará presença em todos os eventos.
Mediação	Número de adeptos na bancada e seguidores nas

	redes sociais.
Suportes	Divulgação nas redes sociais e através de <i>Live Streaming</i> .
Responsável	Equipa de Marketing.
Duração	Ao longo do ano.
Custos	Aluguer do pavilhão/campo – Sem custo para a FPH, uma vez que é assegurado pelas câmaras municipais Agência para cobertura do evento – 200€

<i>Plano de Ação 4</i>	<i>Ser o anfitrião de um dos eventos da EHF.</i>
Objetivo	Ganhar visibilidade a nível nacional e reconhecimento internacional.
Descrição	Organizar uma das competições europeias em Portugal. Isto fará com que outros países reconheçam a FPH e para além disso, ao haver cobertura dos <i>media</i> a nível nacional, a visibilidade da federação aumentará.
Mediação	Relatório da EHF sobre a organização da FPH.
Suportes	Divulgação nas redes sociais, website, notícias e através de <i>Live Streaming</i> .
Responsável	Diretor técnico nacional
Duração	A definir.
Custos	Para pertencer à EHF – 500€/ano Para organizar uma competição – 500€ Vestuário para organização e voluntariado – preço

	<p>por t shirt - 1.99€ (Sport Zone, n.d.)</p> <p>Segurança – Um guarda/ Agente policia – 37,50€ (por 4 horas) (Estado Português, 2016)</p> <p>Transportes – Preço da Gasolina (mais económico) – 1,299€ (Direção Geral de Energia e Geologia, 2017)</p> <p>Alimentação – 20€/pessoa por dia</p> <p>Cobertura dos Media – 200€</p> <p>Quartos para organização – entre 30€ e 80€ por noite</p>
--	---

<i>Plano de Ação 5</i>	<i>Aumentar a comunicação nas plataformas digitais</i>
Objetivo	Desenvolver uma comunicação mais dinâmica com toda a comunidade.
Descrição	Apostar na comunicação diária nas redes sociais e no <i>Live Streaming</i> dos eventos em mais do que uma rede social ao mesmo tempo. Será importante divulgar todas as competições, atividades em que a FPH se encontra presente e partilhar informações pertinentes para os seguidores. Para além disso, é extremamente importante ter uma política de respostas a comentários.
Mediação	Relatório das redes sociais sobre estatísticas de seguidores, “gostos” e partilhas.
Suportes	Divulgação nas redes sociais.
Responsável	Diretor Marketing
Duração	Ao longo do ano.

Custos	Agência de Comunicação para cobertura media – 200€.
<hr/>	
<i>Plano de Ação 6</i>	<i>Criar novas parcerias</i>
Objetivo	Ajudar financeiramente a FPH.
Descrição	A criação de parcerias-chave ajudará a Federação, tanto financeiramente, como a nível de recursos. Pretende-se que certos parceiros ajudem monetariamente, sendo considerados parceiros oficiais e espera-se que outros ajudem a nível de recursos, como é o caso do vestuário, bens alimentares ou outros essenciais.
Mediação	Número de novas parcerias.
Suportes	<i>Email</i> , contactos telefónicos e reuniões presenciais.
Responsável	Diretor de Marketing.
Duração	Ao longo do ano.
Custos	Sem custos associados para a FPH.
<hr/>	
<i>Plano de Ação 7</i>	<i>Desenvolvimento de uma campanha de rua</i>
Objetivo	Aumentar a visibilidade da modalidade.
Descrição	Desenvolvimento de uma campanha de rua, onde se fará demonstrações da modalidade em locais adequados e com grande visibilidade nas principais cidades. Por exemplo, associar a FPH à Porto Lazer e inserir o Hóquei numa das atividades da cidade. A ideia podia passar por criar um campo alternativo

	na Avenida dos Aliados, onde qualquer pessoa possa ver e experimentar.
Mediação	Número de participantes durante a atividade e interações nas redes sociais após a atividade.
Suportes	Espaços físicos das cidades e redes sociais.
Responsável	Equipa de Marketing.
Duração	A definir.
Custos	Vestuário para organização e voluntariado – preço por t shirt - 1.99€ (Sport Zone, n.d.) Transportes – Preço da Gasolina (mais económico) – 1,299€ (Direção Geral de Energia e Geologia, 2017) Alimentação – 20€/pessoa por dia Cobertura dos Media – 200€

<i>Plano de Ação 8</i>	<i>Promover o hóquei feminino</i>
Objetivo	Captar novas atletas para a modalidade.
Descrição	Associação a uma marca feminina, por exemplo de roupa, com o objetivo de se desenvolver uma campanha que captará a atenção do público feminino. A campanha poderá ser divulgada inicialmente nas redes sociais e será uma mais-valia a Federação associar-se a uma personalidade conhecida que divulgue a campanha (<i>Youtuber</i> ou <i>Blogger</i>).
Mediação	Interações nas redes sociais.

Suportes	Divulgação nas redes sociais, <i>website</i> , Youtube e canais televisivos (posteriormente).
Responsável	Equipa de Marketing.
Duração	Final da próxima época.
Custos	Cobertura media – 200€
<i>Plano de Ação 9</i>	<i>Aumentar a visibilidade do Parahóquei a nível nacional</i>
Objetivo	Levar o hóquei a todas as pessoas.
Descrição	Com o aumento da comunicação do Parahóquei, conseguir-se-á fazer chegar o Hóquei a novas instituições, responsáveis por pessoas com algum tipo de deficiência e que poderão vir a praticar a modalidade.
Mediação	Número de novos contactos de instituições para pessoas com necessidades especiais.
Suportes	Divulgação nas redes sociais, <i>website</i> e Newsletters.
Responsável	Equipa de Marketing.
Duração	Ao longo do ano.
Custos	Sem custos associados.
<i>Plano de Ação 10</i>	<i>Formação dos agentes: Treinadores, Árbitros e Juízes</i>
Objetivo	Capacitar os agentes desportivos de formação adequada.
Descrição	Criar e manter cursos próprios para cada função, permitindo criar profissionais com nível de

	excelência. Estes cursos serão feitos através de uma plataforma <i>online</i> que atualmente já existe para o curso dos treinadores.
Mediação	Relatório da FPH sobre o desempenho dos participantes nos cursos.
Suportes	Documentos internos da FPH.
Responsável	Diretor técnico nacional
Duração	Ao longo do ano.
Custos	Custo da plataforma – 4000€
<hr/>	
<i>Plano de Ação 11</i>	<i>Investir mais no desporto escolar</i>
Objetivo	Captar novos atletas em fase de iniciação.
Descrição	Desenvolver mais atividades em escolas/colégios, com o objetivo de introduzir o Hóquei como desporto escolar e procurando trazer novos atletas para as equipas portuguesas.
Mediação	Número de novos atletas.
Suportes	Pessoal qualificado e material próprio.
Responsável	Diretor técnico nacional
Duração	Ao longo do ano.
Custos	Transportes – Preço da Gasolina (mais económico) – 1,299€ (Direção Geral de Energia e Geologia, 2017)

6. CRONOGRAMA

	2017					2018					
Ações	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Plataforma PIM											
Formato RWD do site											
Competições atraentes											
Anfitrião do evento da FIH											
Comunicação nas plataformas digitais											
Criar novas parcerias											
Hóquei feminino											
Campanha de rua											
Aumentar visibilidade ParaHóquei											
Formação dos agentes											
Desporto Escolar											

Tabela 6- Cronograma das Ações

7. CONTROLO E AVALIAÇÃO

O processo de avaliação e controlo tem como finalidade impedir e evitar situações negativas. Este processo está diretamente ligado à fase do planeamento e permite observar se os objetivos delineados estão a ser cumpridos e a ter o devido sucesso. Na tabela que se segue, apresenta-se o mapa de avaliação e controlo relativo a cada ação proposta.

<i>Sistema de Controlo e Avaliação</i>	
Plataforma PIM	Número de inscritos na plataforma; Número de interações
Formato RWD do site	Estatísticas do <i>Google Analytics</i>
Competições atraentes	Reações nas redes sociais; Número de adeptos a assistir a jogos
Anfitrião do evento da FIH	Relatório da FIH sobre o evento; Reações nas redes sociais; Número de adeptos
Comunicação nas plataformas digitais	Número de interações e partilhas
Criar novas parcerias	Número de novas parcerias
Hóquei feminino	Número de novas atletas
Campanha de rua	Questionário às pessoas da rua; Interações nas redes sociais
Aumentar visibilidade ParaHóquei	Número de interações e partilhas nas redes sociais; Número de novas instituições associadas
Formação dos agentes	Número de inscritos na plataforma; Avaliação do desempenho dos inscritos através de testes realizados
Desporto Escolar	Número de novas escolas e novos atletas

Tabela 7- Sistema de Controlo e Avaliação

8. CONCLUSÕES

Ao iniciar o estágio na Federação Portuguesa de Hóquei, foi-me proposto que realizasse um plano de marketing para a mesma. Um dos grandes objetivos era aumentar a visibilidade desta organização a nível nacional, porque como se viu, ainda é uma modalidade com fraco reconhecimento. A proposta foi sem dúvida ambiciosa e todo o trabalho que se desenvolveu ao longo do estágio, procurou perceber as áreas em que se poderia vir a atuar face aos demais constrangimentos que a Federação apresenta.

Para a realização do plano que se pretendia, iniciou-se o estudo por uma abordagem teórica sobre este tema, envolvendo aqui o marketing desportivo, uma vez que seria a chave para a compreensão desta área. No fim desta análise, para além de compreender o que está envolvido no marketing desportivo, foi possível desenhar um modelo do Plano de Marketing que posteriormente foi usado. Este modelo foi baseado nas diversas opiniões estudadas e procurou ser um guia para o restante trabalho. Com a revisão conclui-se que as organizações precisam de investir tempo e esforço na criação de um plano de marketing que as irá ajudar a realizar tudo aquilo que pretendem. No ambiente empresarial em que vivemos, é essencial que os *marketers* tomem as decisões mais acertadas, visto que as organizações desportivas não têm tempo, nem orçamento para caírem em erros de marketing. O planeamento permite aos *marketers* examinar as possíveis oportunidades que existem para satisfazer os consumidores e atingir os objetivos de marketing, ao mesmo tempo que avaliam as ameaças iminentes ao desempenho geral da organização. Assim, revelou-se essencial criar um Plano de Marketing para a FPH, dado que o planeamento de marketing permite manter a organização focada nos consumidores e irá ajudá-la a determinar o que pode (e o que não pode) fazer.

Para a realização deste Plano, usou-se como metodologia de estudo, a qualitativa, sendo que a recolha de dados secundários foi a técnica que guiou todo o trabalho. Chegou-se à idealização do Plano e definiram-se os objetivos que se pretendem vir a ser atingidos durante o mandato 2017/2020. Pretende-se com este

plano desenvolver certas áreas que estão pouco trabalhadas e que com o esforço e ajuda necessária, se conseguirão melhorar. É o caso da angariação de novos atletas e fãs. Estes são sem dúvida dois dos objetivos centrais deste plano e que futuramente ajudarão as restantes áreas, como é o caso da visibilidade nacional e da recuperação financeira da Federação. Assim, espera-se que um dos benefícios esperados com estas ações seja o aumento de 3% ao ano dos atletas inscritos. Para além disso, o aumento de treinadores, árbitros e oficiais são também objetivos que se pretendem vir a ser atingidos durante este mandato. A criação de 3 novas parcerias é também um dos objetivos estratégicos e que procura ser um dos motores para o desenvolvimento da visibilidade da Federação a nível nacional.

As ações propostas tiveram em conta a situação atual da FPH e procuram ser a base para o lançamento deste desporto em Portugal. Embora bastante reconhecido a nível internacional, o Hóquei não tem visibilidade a nível nacional e estas ações permitem dar os primeiros passos na construção da notoriedade desta modalidade.

Importa ressaltar que as ações propostas não são estáticas e que poderão sofrer alterações no decorrer do tempo, para além disso é importante que a Federação se encontre atenta ao mercado, procurando manter-se em constante atualização e inovação.

No fim deste ciclo, é seguro dizer que a realização deste estudo, bem como deste estágio foram um marco importante na minha vida pessoal e profissional. O estudo permitiu-me aprofundar uma área de interesse e que até então não tinha tido oportunidade de estudar. Acredito que durante o meu percurso ajudei a Federação em diferentes aspetos e a nível pessoal foi um enorme prazer conhecer as pessoas que conheci.

9. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao realizar este estudo foram encontradas algumas dificuldades que por vezes restringiram o trabalho. Sendo o hóquei uma modalidade com fraco reconhecimento em Portugal são poucos os estudos realizados sobre esta área, pelo que surgiram algumas dificuldades aquando da realização da parte teórica. Por outro lado, o marketing desportivo por ser uma área bastante específica, também apresenta bastantes especificidades e como é uma área recente, também se tornou difícil encontrar diferentes opiniões.

Para além disso, uma vez que a dimensão do Hóquei fora de Portugal apresenta um nível muito mais elevado de visibilidade, torna-se difícil usar as outras federações como modelo a seguir. Isto porque, embora promovendo o mesmo desporto, essas instituições já se fazem representar por patrocinadores de renome internacional e já conseguiram alcançar grandes feitos em competições internacionais, pelo que Portugal ainda tem muito que conquistar.

Apesar disso, recomenda-se que caso haja um próximo estudo sobre esta Federação, se avalie como estão a decorrer as ações propostas. Seria interessante avaliar se estão a ter o impacto positivo que se pretende. Por outro lado, a proposta de novas ações é sempre bem-vinda, uma vez que inovação será o passo fulcral para a FPH singrar e ser reconhecida.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ávila, P. (2014). *Estágio Profissionalizante realizado na Federação Portuguesa de Hóquei*.

Canterbury Hockey Association Inc. (2008). *Securing Hockey's Turf*.

Castro, M. (2011). Os desafios do Marketing Desportivo. Retrieved November 22, 2016, from <http://marketingportugal.pt/marketing-tv/tag/marketing-desportivo>

Castro, M. (2012). As especificidades do Marketing Desportivo. Retrieved November 22, 2016, from <http://www.marketingportugal.pt/artigos/marketing-desportivo/as-especificidades-do-marketing-desportivo>

CMI. (2012). Setting SMART Objectives. *Chartered Management Institute*, 1–4. Retrieved from [http://www.managers.org.uk/sites/default/files/u271/Checklist - Setting SMART Objectives.pdf](http://www.managers.org.uk/sites/default/files/u271/Checklist%20Setting%20SMART%20Objectives.pdf)

Comité Olímpico de Portugal. (2015). Valorizar e afirmar socialmente o desporto: Um desígnio nacional. *Comité Olímpico de Portugal*.

Constantinescu, M., Caescu, C., & Ploesteanu, G. (2012). Strategic Marketing planning in sports- A perspective of quality of life improvement. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(2), 807–813.

Deloitte. (2016). The sports industry: A look back and what's ahead. Retrieved February 20, 2017, from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/sports-business-trends-disruption.html>

Dilys, M., & Gargasas, A. (2014). Structural Business Model Based on Cooperation between Sports Organizations and Sponsors. *Engineering Economics*, 25(1), 94–102. <http://doi.org/10.5755/j01.ee.25.1.2680>

Direção Geral de Energia e Geologia. (2017). Preço dos Combustíveis Online. Retrieved June 27, 2017, from <http://www.precoscombustiveis.dgeg.pt/>

e.life. (2016). Por que razão as marcas devem apostar nos influenciadores? Retrieved

from <http://elifeportugal.com/index.php/2016/08/26/por-que-razao-as-marcas-devem-apostar-nos-influenciadores/>

Estado Português. (2016). Finanças e administração interna. *Diário Da República*.

European Hockey Federation. (2017). *EHF Strategic Plan 2017 - 2024*.

Federação de Andebol de Portugal. (2009). A FAP. Retrieved March 24, 2017, from [http://portal.fpa.pt/fap_portal/do?com=DS;1;geral.111;+PAGE\(2000036\)++K-CATEGORIA\(242\)+K-CODIGO\(\)+RCNT\(20\)](http://portal.fpa.pt/fap_portal/do?com=DS;1;geral.111;+PAGE(2000036)++K-CATEGORIA(242)+K-CODIGO()+RCNT(20))

Federação Internacional de Hóquei. (2014). OUR STRATEGY FOR 2014-2024! Retrieved June 27, 2017, from <http://fih.ch/inside-fih/our-strategy/>

Federação Portuguesa de Basquetebol. (n.d.). Missão. Retrieved March 24, 2017, from <http://www.fpb.pt/fpb2014/!site.go?s=1&show=my.cat02&codigo=C.393>

Federação Portuguesa de Futebol. (2017). Competições. Retrieved March 24, 2017, from <http://www.fpf.pt/pt/>

Federação Portuguesa de Hóquei. (n.d.-a). Federação Europeia de Hóquei. Retrieved from <http://www.fphoquei.pt/blog/2013/05/federacao-europeia-de-hoquei>

Federação Portuguesa de Hóquei. (n.d.-b). Federação Internacional do Hóquei. Retrieved from <http://www.fphoquei.pt/blog/2013/05/federacao-internacional-de-hoquei>

Federação Portuguesa de Hóquei. (n.d.-c). História do Hóquei. Retrieved from <http://www.fphoquei.pt/blog/2013/05/a-historia-do-hoquei>

Federação Portuguesa de Hóquei. (2015). Plano de Atividades e Orçamento 2016, 1–40. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Federação Portuguesa de Hóquei. (2016a). *Comunicado nº 18*.

Federação Portuguesa de Hóquei. (2016b). Federação Portuguesa de Hóquei. Retrieved from <http://www.fphoquei.pt/blog/2013/05/federacao-portuguesa-de-hoquei>

Federação Portuguesa de Hóquei. (2016c). Plano de Atividades e Orçamento, 1–40. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Federação Portuguesa de Hóquei. (2016d). *Relatório de Gestão*.
- Federação Portuguesa de Patinagem. (n.d.). Hóquei em Patins. Retrieved March 24, 2017, from <http://www.fpp.pt/HP/Documentos/8>
- Federação Portuguesa de Rugby. (2016). Mensagem do Presidente. Retrieved March 24, 2017, from <http://fpr.pt/home-page/fpr/>
- Federação Portuguesa de Voleibol. (2017). Voleibol. Retrieved March 24, 2017, from <http://www.fpvoleibol.pt/indoor.php#>
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), 90–108.
- Greenwell, C., & Thorn, D. (2012). Developing a strategic marketing plan. In *Marketing for Sport Business Success*. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23924224>
- Hockey ACT Australia. (2016). *Hockey ACT Strategic Plan 2016-2020*.
- Hockey New Zealand. (n.d.). *Our2020 Strategy*.
- IAPMEI. (2016). Benchmarking e Boas Práticas. Retrieved March 24, 2017, from [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Inovacao-e-Competitividade/Programas-e-iniciativas/Benchmarking-e-Boas-Praticas-\(1\).aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Inovacao-e-Competitividade/Programas-e-iniciativas/Benchmarking-e-Boas-Praticas-(1).aspx)
- Innovation Enterprise. (2015). Top 5 Sports Technology Trends For 2016. Retrieved February 20, 2017, from <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/top-5-sports-technology-trends-for-2016>
- Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Contas Nacionais Trimestrais e Anuais Preliminares - 4º trimestre de 2016 e Ano de 2016. Destaque do INE*.
- IPDJ, I. P. do D. e da J. (2012a). Federações Desportivas. Retrieved December 22, 2016, from <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=109>
- IPDJ, I. P. do D. e da J. (2012b). Missão e Atribuições. Retrieved from <http://www.ipdj.pt/missao.html>

- Kriemadis, T., & Terzoudis, C. (2007). Strategic Marketing Planning in the Sport Sector. *Sport Management International Journal*, 3(1), 28–44.
- La Trobe University Hockey Club. (n.d.). *Strategic Plan 14/16*.
- Luo, A., Roach, S., & Jiratchot, C. (2015). The Effect of the 7Ps of the Marketing Mix on Air Freight: Customer Satisfaction and Repurchase Intention. *Journal of Supply Chain Management: Research & Practice*, 9(2), 28–36.
- Mihai, A. I. (2013). The strategic sport marketing Planning Process. *Manager*, 17(1), 230–236.
- Nielsen. (2015). Quase seis em cada dez consumidores pagariam mais por produtos de empresas socialmente responsáveis. Retrieved from <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2015/Quase-seis-em-cada-dez-consumidores-pagariam-mais-por-productos-de-empresas-socialmente-responsaveis.html>
- Nielsen. (2016). O Consumidor está a mudar? Retrieved from <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2016/the-consumer-is-changing-nielsen-360-shows-in-2016-with-good-prospects.html>
- Nufer, G., & Bühler, A. (2011). Relevant Factors for Successful Relationships between Professional Sporting Organisations and their Sponsors. *Journal of Physical Education and Sports Management*, 2(3), 26–31.
- Observador. (2016). A moda e o desporto estão numa relação. Retrieved from <http://observador.pt/2016/03/29/moda-desporto-estao-numa-relacao/>
- Oliveira, H. do V. de, & Sá, V. C. de. (2008). Identificação e Análise Dos Fatores Críticos De Sucesso: O Caso Da Master Produções e Eventos. Retrieved from <http://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/671/674>
- Pordata. (2017). Praticantes desportivos federados: total e por todas as federações desportivas. Retrieved February 20, 2017, from <http://www.pordata.pt/Portugal/Praticantes+desportivos+federados+total+e+por+todas+as+federa%C3%A7%C3%B5es+desportivas-2227>
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*.

- Público. (2016). Desporto vale 1794 milhões para a economia. Retrieved April 18, 2017, from <https://www.publico.pt/2016/04/06/desporto/noticia/desporto-vale-1794-milhoes-para-a-economia-1728363>
- Ramos, J. (2015). Como a tecnologia invadiu o desporto. *Revista Exame*. Retrieved from <http://expresso.sapo.pt/economia/exame/2015-10-15-Como-a-tecnologia-invadiu-o-desporto>
- Raynaud, J., & Bolos, G. (2008). Sport at the heart of marketing: The integration debate. *Journal of Sponsorship*, 2(1), 31–36.
- Roşca, V. (2013). Systemic relationship marketing: co-creating sports brand equity with fans and other stakeholders. *Review of International Comparative Management*, 14(3), 490–500.
- Sá, D., & Sá, C. (2008). *Sports Marketing: As Novas Regras do Jogo*.
- Sá, D., & Sá, C. (2009). *Marketing para desporto: Um Jogo Empresarial*.
- Saint-Exupéry, A. (1943). *O Príncipezinho*.
- Secretaria de Estado de Desporto e Juventude. (2013). Desporto para todos - Programa Nacional. Retrieved from <http://www.spef.pt/image-gallery/93142028614911-Colgios-Treino-Desportivo-Docs-de-Referencia-PNDPT-final2013.pdf>
- Shank, M., & Lyberger, M. (2015). *Sports Marketing: A Strategic Perspective, 5th Edition*. Prentice Hall.
- Sport New Zealand. (2016). Stakeholder survey tool. Retrieved from <http://www.sportnz.org.nz/managing-sport/search-for-a-resource/tools-and-resources/stakeholder-survey-tool>
- Sport Zone. (n.d.). T-shirts. Retrieved June 27, 2017, from <https://www.sportzone.pt/desporto/moda-desportiva/textil/tshirts>
- The Chartered Institute of Marketing. (2015). Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works. *The Chartered Institute of Marketing (CIM)*, 1–12. Retrieved from <http://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf>
- University of Southern California. (n.d.). Segmentation, Targeting, and Positioning.

Retrieved from http://www.consumerpsychologist.com/cb_Segmentation.html

Web Design VIP. (2017). Quanto custa um website. Retrieved from <https://www.webdesignvip.pt/quanto-custa-um-website/>

Wood, M. B. (2007). *Essential Guide to Marketing Planning*. Retrieved from https://books.google.pt/books?id=o7p1fp_voP4C&lpg=PA1&hl=pt-PT&pg=PT44#v=onepage&q&f=false

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*, 664.